

Management de l'entreprise performante : apprendre par l'action



Collection dirigée par Claude Dellièvre

Dans la même collection

Dominique Cassanet, *Management de l'entreprise familiale : réussir sa succession.*

© Robert Jauze, 2004.

ISBN 2-86214-051-1.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2004.

Claude Dellière

**MANAGEMENT
DE L'ENTREPRISE
PERFORMANTE :
APPRENDRE PAR L'ACTION**



Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères aux quelques personnes sans lesquelles cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour.

Les trois premières travaillent au sein du groupe Sandvik, qui m'a permis d'aborder cette discipline de l'apprentissage par l'action, de m'y perfectionner et d'en apprécier toute l'efficacité face aux problématiques d'adaptation des entreprises à leur environnement. M. Holger Wiklund, vice-président « human resources » de Sandvik Tooling, que je remercie tout particulièrement car il m'a autorisé à utiliser des exemples réels des programmes que nous avons développés et à mentionner également le nom du groupe dans le corps du texte. M. Pierre Saldana, directeur administratif et du personnel de Sandvik SAS¹, mon co-animateur des programmes Mars I et Mars II, dont j'ai beaucoup apprécié le professionnalisme, les compétences mais aussi le sens de l'humour, très utile dans les moments difficiles, et la gentillesse naturelle. M. Jean-Louis Macey, président de Sandvik SAS¹ et président de Sandvik Coromant France, que je remercie de son engagement en tant que mentor mais aussi de sa volonté de développer la démarche d'apprentissage par l'action dans sa société.

Je ne veux pas davantage oublier les autres acteurs de l'apprentissage par l'action que j'ai côtoyés pendant plusieurs mois, car ils m'ont largement autant appris que j'ai pu leur apporter en retour.

Pour des raisons foncièrement différentes, je voudrais aussi remercier deux autres personnes. D'abord Robert Jauze, mon éditeur, pour ses nombreux conseils judicieux sur la forme de l'ouvrage et pour ses encouragements dans mes périodes de doute. Enfin, mon épouse, Catherine Ferry-Dellièvre, qui a eu le courage de me supporter pendant les nombreuses heures studieuses consacrées à la rédaction du livre, sans ménager son temps pour des échanges fructueux sur l'apprentissage qui m'ont souvent permis de préciser ma pensée.

1. Société française représentant la société Sandvik en France.

SOMMAIRE

Introduction	9
Questionnaire du dirigeant (à remplir impérativement avant la lecture du livre)	13
Première partie. Les différentes problématiques d'apprentissage . .	21
Chapitre premier. Inventaire critique des politiques d'apprentissage en entreprise	27
Chapitre 2. Inventaire critique des besoins et manières d'apprendre du collaborateur	43
Deuxième partie. La solution la plus performante en termes de management : l'apprentissage par l'action.	63
Chapitre 3. L'apprentissage par l'action au service de l'entreprise performante	65
Chapitre 4. Le fonctionnement des ateliers d'apprentissage par l'action	85
Troisième partie. Vendre aux différents acteurs la solution de l'apprentissage par l'action.	111
Chapitre 5. La pratique des AAA : des avantages pour tous . . .	113
Chapitre 6. Promotion du projet : le plan de communication à mettre en place	137

Quatrième partie. La maîtrise des risques potentiels de l'apprentissage par l'action.	157
Chapitre 7. L'analyse des risques et de leurs causes.	159
Chapitre 8. Le plan d'action : mesures correctrices et de secours.	177
Conclusion. Les clés de la réussite	203
Annexes	213
Table des matières	271

INTRODUCTION

Dans un environnement qui change en permanence, l'entreprise recherche des solutions pour que son personnel apprenne à s'adapter au mieux et au plus vite. Dans le même temps, les salariés veulent être reconnus pour leurs capacités à résoudre, en temps voulu, les problématiques posées par les demandes des clients internes ou externes de l'entreprise. Ceci les oblige à mobiliser en permanence leurs compétences et leur expérience qui, de ce fait, s'usent et doivent être sans cesse renouvelées.

Par conséquent, qu'il s'agisse de l'entreprise ou de ses collaborateurs, le système économique et social, en adaptation à son milieu, réclame toujours plus de décisions et d'actions spécifiques aux mutations à réaliser. De ce fait, les réponses convenues, telles les recettes préparées dans les formations classiques, sont de plus en plus inopérantes. Les acteurs sont obligés d'apprendre à maîtriser des situations potentielles imprévues et d'apprendre à s'adapter à des contextes flous et provisoires.

Cette similitude dans les besoins de l'entreprise et de ses salariés m'a beaucoup fasciné parce qu'elle crée une dynamique permettant de conjuguer les intérêts économiques et financiers de l'institution avec les intérêts du corps social visant le bien-être et le bien commun.

En France, du fait de notre fort individualisme, la tentation de passer par des accompagnements personnalisés des managers a été très forte (tutorat, conseils, coaching individuel, etc.), alors que d'autres cultures ont préféré développer des solutions collectives

d'apprentissage. Aussi, lorsque j'ai eu l'opportunité de pratiquer cette deuxième approche je m'y suis beaucoup investi. Plus tard, l'envie de partager avec d'autres intervenants les fruits de cette expérience m'a encouragé à me lancer dans l'écriture de ce livre.

Après réflexion, j'ai choisi de m'adresser plus particulièrement aux lecteurs suivants.

Les *dirigeants d'entreprise*, qui pensent que la performance de leur entreprise ne repose pas sur la validité de leurs seules décisions mais sur la décentralisation des responsabilités, sur la gestion par les projets, sur la création de réseaux d'échanges et d'apprentissage en commun.

Les *directeurs des ressources humaines* qui, ayant compris les limites des formations traditionnelles, sont en quête de formes nouvelles et concrètes de développement des collaborateurs et des équipes, par le biais d'un apprentissage reposant sur les problèmes à résoudre.

Les *conseils en entreprise*, pratiquant le même métier que moi, qui désireraient apprendre un nouveau mode d'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être des individus et des groupes à travers les projets qu'ils ont à mener.

Les *étudiants en management des entreprises* (ou en sciences humaines) qui voudraient accroître leur bagage méthodologique et sociologique en matière de développement des hommes et des organisations.

Pour ce qui touche à la forme de l'ouvrage, j'ai désiré appliquer une démarche persuasive en quatre stades de progression.

Première partie : analyser les problématiques d'apprentissage en dressant un inventaire critique, d'une part des solutions utilisées en entreprise, d'autre part des besoins et des manières d'apprendre des collaborateurs.

Deuxième partie : choisir la solution la plus performante, celle de l'apprentissage par l'action. J'y présente successivement les enjeux, les objectifs, les méthodes et le fonctionnement des ateliers d'apprentissage par l'action.

Troisième partie : vendre aux différents acteurs de l'entreprise l'apprentissage par l'action. Je montre que la pratique de cette discipline apporte des avantages à tous les membres de l'entreprise et je propose aux dirigeants un argumentaire pour les aider à « vendre » cette méthode et à construire un « plan de communication pour gagner tous ensemble ».

Quatrième partie : maîtriser les risques potentiels de la démarche. Je passe en revue les dysfonctionnements potentiels de la méthode pour mettre en place ensuite un ensemble de mesures qui permettront de venir à bout des obstacles techniques, méthodologiques et humains.

J'aimerais faire quatre commentaires supplémentaires sur la manière dont j'ai travaillé.

J'ai fait précéder mon propos d'un *questionnaire* destiné aux dirigeants qui voudraient se faire une idée plus précise de la culture dominante de leur entreprise et souhaiteraient apprécier la difficulté d'introduction de l'apprentissage par l'action dans la culture de leur entreprise. *Je les invite à donner leurs réponses avant d'entamer la lecture du livre.*

Initialement, je voulais n'exposer que les aspects pratiques de l'apprentissage par l'action, en renvoyant la théorie dans les annexes du livre. J'ai dû y renoncer car il était difficile de faire passer certains concepts ou certaines méthodes sans s'appuyer sur un minimum de théorisation.

Je voudrais dire également un mot de la bibliographie. Dans la plupart des livres, figurent des pages et des pages d'ouvrages à lire que très peu de managers ont l'occasion de réellement étudier, par manque de temps mais aussi par un trop-plein d'informations à comprendre et à assimiler.

J'ai donc pris le parti de ne recommander que peu de livres, pas nécessairement récents mais très riches d'idées et pédagogiquement clairs. Pour les managers pressés, je me suis même permis de sélectionner les passages les plus en rapport avec les thèmes que j'aborde.

Je terminerai en vous précisant que je me tiens à la disposition

de ceux qui voudraient mettre en place cette démarche dans leur entreprise pour analyser avec eux les manières d'appliquer toutes les prescriptions ou recommandations que je suggère dans mon livre.

D'une façon générale, je suis également prêt à tout échange critique sur l'apprentissage par l'action qui me permettrait d'améliorer la qualité de mes remarques ou la pertinence de mes prescriptions (voir à la fin de la conclusion).

QUESTIONNAIRE DU DIRIGEANT

(À REMPLIR IMPÉRATIVEMENT AVANT LA LECTURE DU LIVRE)

Ce questionnaire est constitué de deux parties :

- la première porte sur les aspects culturels de votre société¹,
- la seconde sur les manières d'apprendre dans votre entreprise².

Première partie

Les aspects culturels de votre entreprise

En privilégiant telle ou telle des affirmations qui vous sont proposées, vous allez faire un diagnostic qui va vous permettre :

- de révéler l'image culturelle de votre entreprise, telle que vous l'imaginez en termes de croyances, de valeurs, de comportements, de pouvoirs, etc.
- de choisir l'entreprise « idéale » vers laquelle vous aimeriez tendre.

Travail à faire

L'image actuelle de la culture de votre entreprise

Dans chacun des neuf thèmes proposés, vous classerez les quatre

1. Ce questionnaire est utilisé au C.R.C. pour déterminer les cultures d'entreprises de nos clients. Je n'ai pas réussi à trouver le nom de son auteur.

2. Ce questionnaire est inspiré de celui de Mike Pedler, conseil américain en « action-learning ».

affirmations (A, B, C, D) dans un ordre de priorité décroissant, en notant de la façon suivante :

1 à l'affirmation qui vous semble caractériser *le plus* la culture de votre entreprise.

2 à l'affirmation qui vous paraît *un peu moins* caractériser la culture de votre entreprise.

3 à l'affirmation qui vous paraît *éloignée* de la culture de votre entreprise.

4 à l'affirmation qui vous semble caractériser *le moins* la culture de votre entreprise.

Vous noterez votre classement dans la colonne X.

L'entreprise « idéale » à laquelle vous aimeriez appartenir

Vous recommencerez le même travail en projetant l'image culturelle idéale que vous souhaiteriez à l'avenir pour votre entreprise.

Vous noterez votre classement dans la colonne Y.

1) Le patron

Est fort, décidé et ferme, mais juste, il est protecteur, généreux et indulgent pour ses subordonnés loyaux.

Est impersonnel et correct, évitant d'exercer son autorité pour son propre avantage. Il ne demande à ses subordonnés que ce qui est exigé par le système formel.

Est égalitaire et influençable en ce qui concerne le travail. Il utilise son autorité pour obtenir de ses collaborateurs les ressources nécessaires à la réalisation du travail.

Est soucieux des valeurs et besoins personnels des autres. Il utilise sa position pour fournir à ses subordonnés des opportunités de travail satisfaisantes et stimulant l'épanouissement.

	X	Y
A		
B		
C		
D		

2) Un bon subordonné

Travaille dur, est fidèle aux intérêts de son supérieur, est plein de ressources et digne de confiance.

Est responsable et fiable. Il assume les devoirs et obligations liés à son poste. Il évite de surprendre ou d'embarrasser son supérieur.

Est motivé pour donner le meilleur de lui-même dans sa tâche. Il exprime ses idées, ses suggestions. Il est prêt à céder la direction à d'autres si ceux-ci font la preuve d'une meilleure expertise.

Est intéressé par le développement de son propre potentiel et prêt à apprendre et recevoir de l'aide. Il respecte les besoins et valeurs des autres. Il est disposé à les aider et à contribuer à leur développement.

3) Un bon collaborateur donne la priorité...

Aux exigences personnelles de son patron.

Aux devoirs, responsabilités et exigences de sa fonction, de son rôle. Il satisfait d'abord aux normes habituelles de comportement fixées par l'entreprise.

Aux compétences, aux capacités, à l'énergie et aux ressources qu'exige le travail.

Aux besoins personnels des individus concernés par le travail à accomplir.

4) Les gens qui réussissent dans l'entreprise

Ont une compétence politique, aiment prendre des risques et agir par eux-mêmes.

Sont consciencieux et responsables. Ils ont un attachement et un dévouement fidèle à l'organisation.

Sont compétents techniquement, efficaces, avec

	X	Y
A		
B		
C		
D		
A		
B		
C		
D		
A		
B		
C		

la volonté de mener leur tâche à bien.
Sont efficaces et compétents dans les relations humaines, ils se préoccupent du développement des talents individuels.

5) L'entreprise traite l'individu...

Comme un agent de confiance dont le temps et l'énergie sont à la disposition de ceux qui la gèrent.
Comme si son temps et son énergie étaient disponibles par l'intermédiaire d'un contrat avec des droits et des responsabilités des deux côtés.
Comme un collaborateur qui a mis ses compétences et ses capacités au service de la cause commune.
Comme une personne intéressante et pleine de talents.

6) Les collaborateurs sont contrôlés et influencés...

Par l'exercice personnel de la compétence, de la punition, du charisme (rayonnement personnel).
Par l'exercice impersonnel du pouvoir économique visant à faire appliquer procédures et normes de succès.
Par la communication et la discussion des exigences d'une tâche, d'un projet conduisant aux meilleures solutions avec un engagement personnel.
Par l'intérêt lié aux activités à accomplir et le plaisir qu'ils y trouvent ou le souci des besoins des autres personnes.

	X	Y
D		
A		
B		
C		
D		
A		
B		
C		
D		

7) La personne qui contrôle les activités d'une autre le fait parce que...

Elle a plus d'influence sur l'entreprise.

Son rôle stipule qu'elle est chargée de diriger l'autre.

Elle a plus de connaissances par rapport au travail à réaliser.

Elle est acceptée par ceux qu'elle contrôle.

8) Les tâches sont réparties sur la base...

Des besoins personnels et du jugement de ceux qui dirigent l'entreprise.

De la répartition formelle des fonctions et des responsabilités dans le système.

Des connaissances et du potentiel qu'exige le travail à accomplir.

Des désirs et besoins personnels des différents membres de l'entreprise vis-à-vis de l'apprentissage de leur métier et de leur épanouissement propre.

9) La compétition porte sur...

Le pouvoir et les avantages personnels.

Une position de statut élevé dans le système.

L'excellence de la contribution à la réalisation du travail.

L'attention accordée à ses propres besoins personnels.

	X	Y
A		
B		
C		
D		
A		
B		
C		
D		
A		
B		
C		
D		

Lorsque vous aurez attribué une note à toutes les affirmations de chaque thème, totalisez les notes obtenues par les affirmations A de toutes les rubriques, puis celles de B, de C et de D.

Reportez ces totaux dans le tableau ci-après :

	Total (A)	Total (B)	Total (C)	Total (D)
Image actuelle de l'entreprise (X)				
Image idéale (Y)				
Type de culture	« Club » de Zeus	« Rôle » d'Apollon	« Projet » d'Athéna	« Plaisir » de Dionysos

Deuxième partie

Les manières d'apprendre dans votre société

Vos réponses aux dix affirmations ci-dessous vous permettront d'apprécier les chances de réussite de l'apprentissage par l'action dans votre entreprise.

Travail à faire

Après lecture de chacune des propositions, notez votre entreprise de 1 à 5 :

1 signifiant que cette affirmation correspond *totalement* à ce qui se passe dans l'entreprise,

2 signifiant que cette affirmation correspond *plutôt bien* à ce qui se passe dans l'entreprise,

3 signifiant que cette affirmation correspond *partiellement* à ce qui se passe dans l'entreprise,

4 signifiant que cette affirmation correspond *assez peu* à ce qui se passe dans l'entreprise,

5 signifiant que cette affirmation ne correspond *pas du tout* à ce qui se passe dans l'entreprise.

– la probabilité de la réussite de l'apprentissage par l'action est forte.

Si vous n'avez pas cette patience, reportez-vous donc, en fin d'ouvrage, à l'annexe « Commentaires du questionnaire du dirigeant ». Quel que soit votre jugement sur le résultat, j'espère qu'il vous motivera, néanmoins, à comprendre l'intérêt de l'apprentissage par l'action et à développer cette démarche dans votre entreprise, pour mieux vous adapter aux changements de notre monde du XXI^e siècle !

PREMIÈRE PARTIE

LES DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES D'APPRENTISSAGE

Aujourd'hui, tout est remis en question dans tous les domaines : les sciences, la technologie, l'économie et même l'art. Comment pourrait-il en aller autrement pour les entreprises ? Depuis un demi-siècle, les mutations vécues par les entreprises ont été plus nombreuses et plus importantes que toutes celles qu'elles ont subies au cours des trois cents ans précédents.

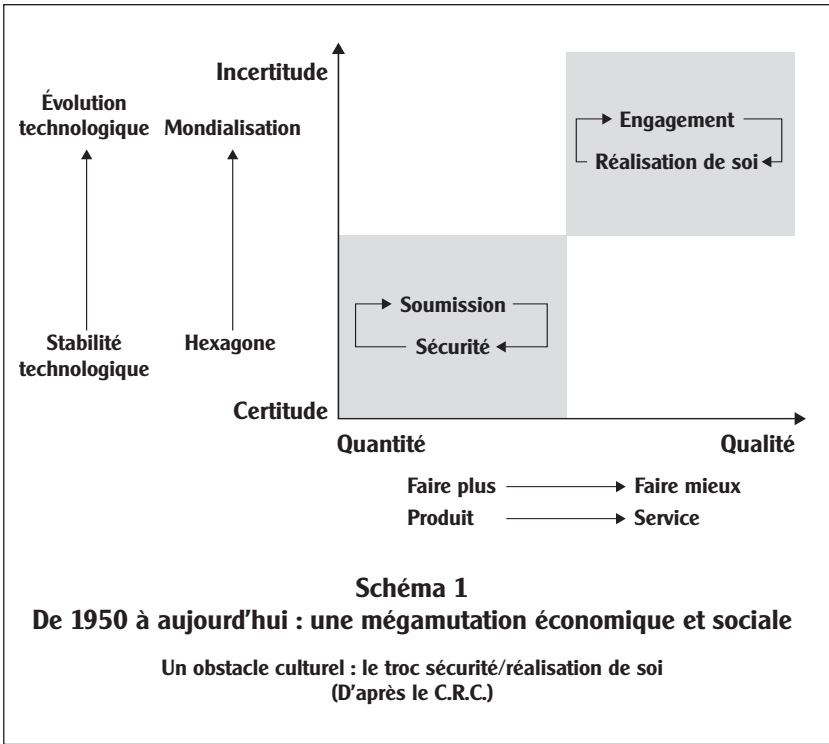
Ces changements ont porté sur deux axes principaux (voir schéma 1).

- D'une part, les sociétés sont passées d'une économie de type quantitatif à une économie de type qualitatif.

- D'autre part, les entreprises sont passées d'un monde certain à un monde incertain.

En 1950, l'économie était encore commandée par les producteurs et les manufacturiers. Dans ce contexte, le client ne pouvait exprimer ses désirs ; il devait acheter ce que les industriels et les commerçants mettaient sur le marché, en s'estimant heureux lorsqu'il n'avait pas à attendre trop longtemps le produit qu'il voulait. Pour les entreprises, il était relativement facile de gérer leur progression sur le marché. Les consommateurs nationaux représentaient la grande majorité de la clientèle ; en surveillant de près leur potentiel d'achat, il était commode d'extrapoler les ventes de l'année à venir à partir des ventes réelles des exercices précédents.

De plus, avec une croissance quasiment constante du fait d'une demande elle-même en progression depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, toute erreur de gestion se trouvait gommée.



Qu'en est-il en ce début du vingt et unième siècle ? Le client est roi, dit-on ; il peut tout se permettre, n'achetant que ce dont il a vraiment envie, à l'endroit et au moment où il le veut. De plus, il discute le prix, les conditions de règlement et les garanties offertes. Désormais le fournisseur de biens ou de prestations de services ne peut plus se contenter de produire davantage ; il lui faut fabriquer mieux en termes de performance et de qualité et se différencier de ses nombreux concurrents par un éventail de services, que ces derniers soient réclamés ou pas par le client. En outre, dans sa chasse aux clients, il doit tenir compte du fait que l'économie hexagonale est maintenant régie par les lois de la mondialisation et que l'évolution technologique est rapide. Toute erreur de gestion peut compromettre la pérennité de l'entreprise.

Dans cet environnement de plus en plus complexe, l'entreprise recherche avec insistance des collaborateurs capables de s'adapter

de façon permanente aux situations professionnelles qui leur sont confiées.

Là aussi, les conditions ont fortement changé depuis cinquante ans.

En 1950, les entreprises achetaient la paix sociale par des concessions portant sur les avantages réclamés par les collaborateurs : salaire et sécurité en particulier. En retour, elles attendaient de la soumission.

Aujourd'hui, l'entreprise cherche à innover pour maintenir sa pérennité. Elle veut donc des collaborateurs engagés. Les salariés, capables et prêts à assumer ces responsabilités, demandent en échange de pouvoir se réaliser dans l'entreprise.

Par conséquent, durant cette période, le contrat social a profondément évolué, obligeant les entreprises à affronter un obstacle de taille : *abandonner une culture de la sécurité pour créer une culture de l'épanouissement du collaborateur dans son travail.*

Parmi les nombreux facteurs conditionnant la réalisation de soi, le collaborateur aura tendance, avant toute autre considération, à s'interroger sur sa capacité à être véritablement autonome dans le traitement de la situation professionnelle qui va lui être déléguée. Il cherchera à vérifier qu'il a bien acquis les connaissances théoriques nécessaires à l'exercice de la fonction, qu'il a déjà vécu des expériences qualifiantes plus ou moins identiques, qu'il a une idée des attitudes et des comportements que l'on attend de lui, etc.

S'il répond par un oui à l'ensemble des questions qu'il se pose, il n'aura aucun mal à se motiver. Par contre, s'il a le moindre doute, il posera le préalable de son apprentissage. Dans l'évolution du monde que nous avons décrit plus haut, ce préalable risque d'apparaître de plus en plus fréquemment.

Pour cerner les difficultés afférentes à une telle mutation, tant au plan économique qu'au plan social, il serait utile de savoir ce qu'en pensent les différents acteurs, internes et externes, qui travaillent dans ou avec l'entreprise. Résumons ci-dessous les préoccupations les plus couramment exprimées en matière d'apprentissage des salariés.

Les dirigeants

« À présent, du fait de la mondialisation, notre entreprise est soumise à une compétition permanente ; soit elle s'adapte et survit, soit elle n'arrive pas à suivre la concurrence et elle est en voie de disparition... Dans ce contexte, maintenir la compétence de nos collaborateurs est vital. Malgré nos efforts constants en la matière, il nous semble être toujours en retard par rapport à cette problématique. »

« Répondre aux exigences des clients, c'est... savoir évoluer en permanence. Cela suppose que nous sachions, aussi, obtenir de nos collaborateurs une capacité quasi quotidienne de changement ; nous les préparons par la formation et les mises en situation. Mais, aussi actifs et imaginatifs que nous soyons, notre performance est très inférieure aux objectifs que nous voulons atteindre. »

La hiérarchie intermédiaire

« Chaque fois que je constate une carence chez un de mes collaborateurs, je recherche en accord avec lui une formation de remise à niveau.

« Malheureusement, trop souvent il revient du stage et ne sait toujours pas comment faire, ce que je trouve profondément anormal. Est-ce dû au fait que les animateurs ne connaissent pas notre métier ? Est-ce dû à mon employé ? Je n'en sais rien... Mais, ce dont je suis sûr, c'est que nous n'avons pas su trouver la bonne méthode d'enseignement. »

« Dans d'autres cas, mes collaborateurs reviennent de leur cursus d'apprentissage et veulent tout chambouler... De quoi s'arracher les cheveux ! Car en fait il est facile de tout révolutionner en chambre ; c'est autre chose d'imaginer comment vendre une solution d'avant-garde à des hommes ou des services qui refusent le changement. »

« ...À l'inverse, ils peuvent revenir du séminaire toujours aussi peu motivés qu'avant leur départ, ce qui n'est pas plus acceptable. Que le collaborateur n'ait pas été ébranlé par le processus choisi pour le faire bouger montre bien la difficulté de bâtir des apprentissages efficaces. »

Le personnel

Au moins deux tendances contradictoires se font jour.

Les pour : « pourquoi lui a droit à la formation et pas moi ? Quand on sait qu'être désigné pour suivre un stage est un signe de reconnaissance ou, mieux, l'antichambre d'une promotion dans la hiérarchie, je n'accepte pas que mon chef me dise non lorsque je lui suggère de m'inscrire auprès des RH. »

Les contre : « À quoi cela peut-il me servir de suivre un apprentissage, alors que, au retour, je serai invité à ne pas émettre d'idées et, surtout, à ne pas prendre d'initiatives... ? La hiérarchie nous accorde ce type d'avantages parce que cela nous rend redevables et solidaires mais ce qu'elle souhaite en retour c'est que nous ne fassions pas de vagues. »

Les formateurs

« L'analyse des besoins du client permet d'éviter les erreurs les plus graves. L'acceptation par le client et nous-mêmes d'un cahier des charges – où les objectifs, contenus et moyens pédagogiques sont précisés – renforce encore la qualité de la prestation et, surtout, la possibilité d'évaluer objectivement si la performance attendue par les trois parties a été atteinte.

« Néanmoins, cette démarche ne garantit, en aucun cas, que le processus d'apprentissage ait pu provoquer les changements attendus. En effet, de nombreux dysfonctionnements ont pu remettre en cause la trajectoire sélectionnée et la cible voulue. À titre d'exemple, les non-dits des acteurs, la vitesse d'acquisition des connaissances de chacun, la difficulté à se remettre en question, la capacité à travailler en groupe, à écouter, à accepter les différences de croyance ou de comportements, à donner sa confiance aux autres, etc. sont au nombre des obstacles principaux. »

Les consultants

« Les entreprises, pressées par les événements qu'elles ne contrôlent pas nécessairement, n'ont pas le temps – ou ne le prennent pas – d'investir dans des programmes d'apprentissage réfléchis. Elles bâtissent des actions de formation, qui sont supposées apporter à leurs employés les savoirs nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

« Cette pratique fut longtemps adéquate parce que le monde industriel et commercial changeait lentement. Aujourd'hui, les situations économiques sont instables, les exigences de la clientèle sont capricieuses ; seuls des apprentissages prenant en compte ces contraintes sont capables d'aider les collaborateurs à se préparer à des changements permanents. »

Pour aller plus loin dans l'examen de la problématique d'apprentissage, il me faut à présent prendre conscience, si ce n'est déjà fait, que l'entreprise et ses collaborateurs n'ont pas nécessairement un point de vue totalement identique puisque leurs intérêts ne sont pas obligatoirement convergents.

L'entreprise, en tant qu'institution économique, est plus centrée sur le profit immédiat, l'efficacité technique de l'organisation et le pouvoir d'autorité sur ses collaborateurs, alors que les salariés et le corps social ont tendance à se focaliser sur le bien-être des individus et les relations sociales dans la société. C'est pourquoi je vous propose une double approche de la problématique d'apprentissage.

Dans un premier chapitre, je m'efforcerai de me placer dans la perspective d'approche de l'entreprise : j'examinerai comment l'entreprise procède pour adapter son personnel aux changements, imposés par l'environnement ou anticipés par les dirigeants.

Dans le deuxième chapitre, je partirai des besoins du collaborateur pour inventorier les types d'apprentissage qui seraient susceptibles de lui permettre d'assumer correctement ses responsabilités.

CHAPITRE PREMIER

INVENTAIRE CRITIQUE DES POLITIQUES D'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE

L'apprentissage est matière suffisamment complexe à cerner pour que je vous propose le processus qui suit. Afin d'illustrer concrètement mon propos, je m'appuierai sur quatre cas d'entreprise, tirés de mon expérience de conseil en entreprise.

Pour mieux analyser les tenants et aboutissants de la démarche d'apprentissage, comparons-la à un iceberg.

– Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur la partie visible du système d'apprentissage pour repérer les moyens utilisés et les pratiques mises en place pour aider le personnel à mieux maîtriser ses tâches.

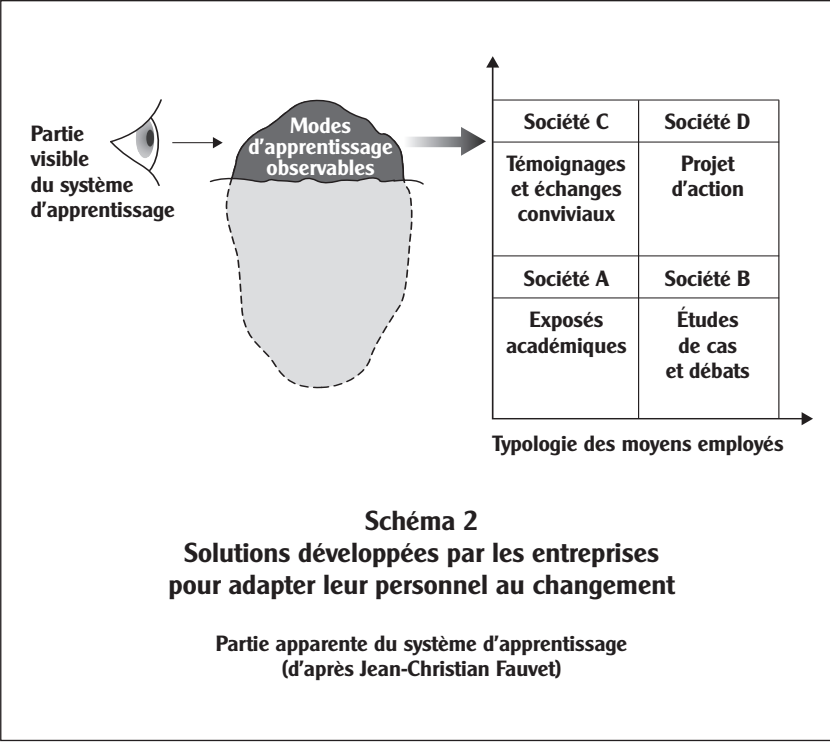
– Ensuite, nous tenterons de saisir les mécanismes non apparents de l'apprentissage, c'est-à-dire les logiques qui sous-tendent les pratiques constatées dans la phase précédente.

– Nous essaierons enfin de proposer une synthèse explicative en observant les différentes cultures d'entreprise.

La partie visible des politiques d'apprentissage

Cas n° 1 : société A

Nous sommes dans un organisme public français donnant plutôt satisfaction à ses clients, néanmoins appelés souvent « usagers ». Dans certains domaines, cette administration a même une réputation d'efficacité supérieure à ses concurrents du secteur privé.



Quand on observe la manière dont on procède dans l'entreprise A pour développer et maintenir les compétences, on constate ce qui suit.

- Les processus de travail font l'objet de *procédures rigoureuses*, consignées dans les manuels transmis aux employés lors des formations correspondant à leur prise de fonction.
- Lesdites formations sont nombreuses et fréquentes, pour permettre de s'assurer que le participant a compris et s'est suffisamment exercé avant d'assumer ses responsabilités.
- L'apprentissage est fondé sur des *exposés académiques* intégralement préparés – à la virgule près – par une équipe de spécialistes maîtrisant totalement la technique à enseigner. De ce fait, l'animateur est plutôt ramené à un rôle de répétiteur que de formateur.
- Les formateurs eux-mêmes sont soumis à des *contrôles d'efficacité fréquents*. Leurs performances sont mesurées par rapport aux

évaluations des formés et des erreurs que peuvent commettre ultérieurement ces derniers.

Cas n° 2 : société B

Il s'agit d'une entreprise nord-américaine mondialement connue pour la qualité des produits de haute technologie qu'elle met à la disposition de ses clients. Elle est en forte concurrence sur le marché du traitement électronique des informations.

L'observation de la manière dont on forme le personnel pour qu'il puisse s'adapter rapidement aux changements incessants du marché nous montre ce qui suit.

- L'apprentissage doit conduire l'employé à être totalement *autonome* sur le terrain et face aux exigences du client externe, qui est considéré comme « le roi » à satisfaire et à fidéliser.

- L'*expert* de la matière analysée est le *formateur type*. Il doit s'assurer que la personne formée est apte à assumer seule ses responsabilités, sans recourir à son chef pour faire approuver sa décision.

- La réalité de l'environnement et le contexte de l'entreprise sont considérés comme primordiaux pour préparer les participants aux situations qu'ils auront à traiter. Ces situations font l'objet d'*études de cas* et de *débats* entre l'expert et les formés.

Cas n° 3 : société C

Nous entrons cette fois-ci dans une entreprise française travaillant principalement dans le secteur des équipementiers automobiles. Là aussi, la concurrence est extrêmement virulente. Néanmoins, l'entreprise C est performante sur ses marchés et a développé un système de valeurs très fort, qui est la référence des salariés et qui conditionne les décisions et actes pris par les employés quel que soit leur niveau hiérarchique.

L'observation des modes d'apprentissage démontre ce qui suit.

- L'acquisition des savoirs, des attitudes et comportements adéquats passe par des *témoignages* de personnes ayant déjà vécu les situations professionnelles exposées.

- Les difficultés rencontrées par les participants dans leur travail sont débattues au cours d'*échanges conviviaux* de compréhension, d'empathie¹, jusqu'à la maîtrise complète de la situation par l'intéressé.

- La *symbolique collective* est favorisée : les dates anniversaires, les logos, les insignes, les mots d'ordre, etc. créent un sentiment d'appartenance fort pour tous.

Cas n° 4 : société D

Il s'agit d'une entreprise internationale, originaire de l'Europe du Nord, leader mondial dans sa spécialité. Elle a mis en place depuis plusieurs années une démarche d'apprentissage par l'action, perçue comme efficace par les participants.

L'entreprise D utilise une pédagogie qui se traduit ainsi.

- La prise en compte du terrain, tout d'abord. Toute formation passe par la sélection d'un *projet d'action* concernant le formé, qui sera le substratum de la réflexion et de l'évolution des savoirs de l'intéressé.

- *L'échange systématique* avec d'autres formés, ensuite. Ces personnes sont choisies dans des disciplines différentes pour qu'elles n'aient qu'une connaissance limitée des situations professionnelles vécues par les autres. De ce fait, elles ne peuvent que rarement répondre en termes de solutions aux questions posées par leurs collègues.

- *Le questionnement*, également. Le porteur de projet consulte ses collègues sur ses difficultés, incompréhensions et desiderata, au

1. Empathie : sentiment (différent de l'antipathie et de la sympathie) qui permet de s'identifier à l'autre, dans une neutralité bienveillante. Cette notion doit beaucoup aux travaux du chercheur américain Carl Rogers.

cours de séances de travail dûment programmées durant la formation. Ces alter ego l'aident à progresser en le questionnant, pour lui permettre de cerner aussi bien les raisons de ses préoccupations intellectuelles que de ses craintes ou peurs, et de trouver ses propres solutions aux problèmes qu'il cherche à régler.

– Enfin, *le tutorat* est privilégié. Avec les mêmes pratiques d'accompagnement que ci-dessus, le tuteur aide le formé à concrétiser ses décisions et à l'aider à éliminer les obstacles rencontrés.

Cette première description ne nous éclaire pas du tout sur la signification de tels usages et encore moins sur les conséquences pour les personnes intéressées. C'est pourquoi je vais à présent essayer de répondre à ces deux préoccupations en cherchant les raisons et causes de ce que nous venons de décrire. Nous en définirons l'organisation mise en place ainsi que le type de formation voulue par la direction de chacune des sociétés A, B, C et D.

La partie non apparente des politiques d'apprentissage

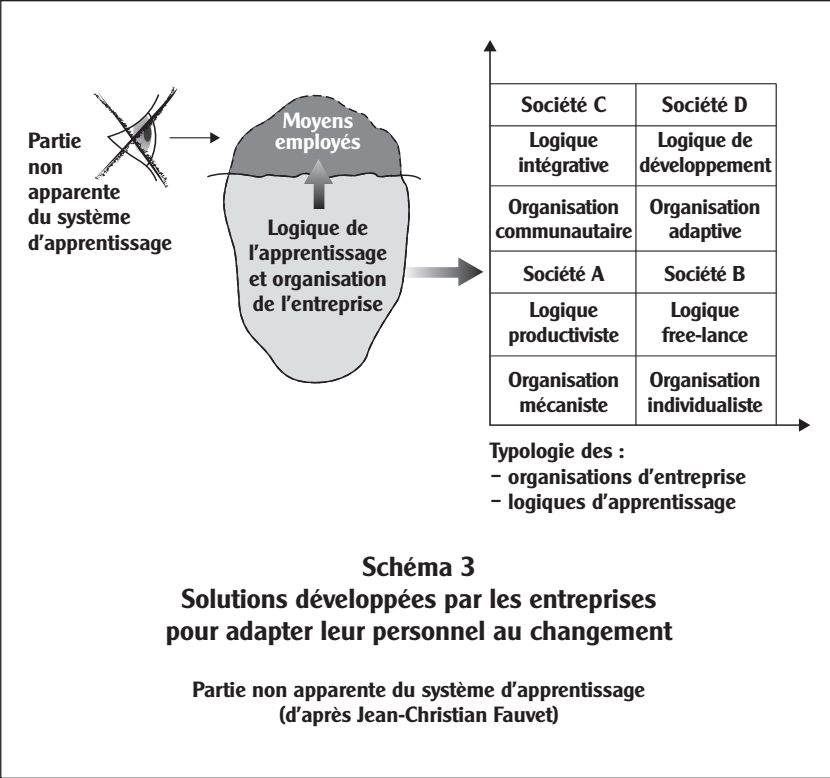
Cas n° 1 (société A) : la logique productiviste

Dans cet organisme A, ce qui frappe c'est que les dirigeants veulent maîtriser par avance toutes les réponses à apporter aux besoins de la clientèle. Il n'est donc pas question de laisser une quelconque initiative à l'employé face aux demandes de l'utilisateur. Il s'agit d'anticiper toutes les situations prévisibles et autorisées par l'institution.

À noter que le client n'a pas davantage de liberté que le salarié ; il doit se satisfaire des services que lui propose l'organisme. Au-delà, aucune dérive n'est envisageable.

Cette volonté de tout ficeler nécessite ce qui suit.

– Tous les actes potentiels de la fonction déléguée à l'agent sont décortiqués pour repérer les acquisitions de connaissances techniques nécessaires au bon exercice du poste.



– L'employé est obligatoirement envoyé en formation avant sa prise de fonction. Il devra y acquérir la technicité utile comme les bons réflexes comportementaux.

On peut en déduire que dans ce système d'organisation mécaniste :

- les besoins de l'individu au travail sont niés ; c'est un simple exécutant,
- le salarié n'est qu'un objet utile au développement des projets de la société,
- le chef juge son collaborateur sur sa capacité à respecter le règlement édicté.

Le régime imposé par la société est du type productiviste ; il est donc logique que la formation soit de même nature.

Cas n° 2 (société B) : la logique « free-lance² »

Dans cet exemple, l'entreprise B a pour priorité d'être meilleure que l'ensemble de la concurrence dans la satisfaction des clients. Cela l'oblige à faire vivre par avance à ses collaborateurs les situations imposées par le client et à les préparer aux types d'initiatives à prendre pour y faire face. La différence avec le cas n° 1 est que, cette fois-ci, le client n'est pas limité dans ses exigences et que la société, en tant que fournisseur, s'attache à satisfaire les besoins de son interlocuteur, voire à les devancer pour le fidéliser.

Dans le cursus d'apprentissage, l'entreprise choisit de favoriser les deux points suivants.

- Priorité est donnée aux actions concrètes, rapides et mesurables du formé dans les situations provoquées par le client.

- De même, est privilégiée sa capacité d'adaptation et d'innovation dans une situation imprévue.

Nous pouvons en déduire que dans cette *organisation de type individualiste* :

- le formé est preneur parce que cette action lui permet de renforcer son image de professionnel compétent,

- cette démarche lui assure une image valorisante de gagnant ; cela flatte son ego.

Le régime choisi par la société sera nommé par les spécialistes « free-lance » ; la formation respecte nécessairement la même logique.

Cas n° 3 (société C) : la logique intégrative

L'entreprise C est convaincue qu'il faut d'abord travailler sur les valeurs culturelles de l'entreprise si l'on désire avoir des résultats

2. *Free-lance* : initialement chevaliers mercenaires qui, au retour des croisades, mettaient leur lance au service de qui pourrait les rémunérer. Désigne aujourd'hui une personne qui travaille en indépendant.

performants. La pérennité de l'entreprise est étayée par la cohésion du clan autour de sa culture.

L'apprentissage des formés est centré sur le partage des valeurs, des symboles et de la culture du clan prescripteur. Ceci se concrétise dans l'institution par des réunions d'échanges avec la direction sur les préoccupations des salariés concernant les dysfonctionnements de la société ; en particulier, sont abordés les attitudes et comportements en contradiction avec la règle culturelle, établie et reconnue de tous. Après réflexion et échanges, des conclusions collectives de résolution des problèmes sont ratifiées en commun et sont transmises pour information à l'ensemble des salariés.

Chaque salarié, quel que soit son rang hiérarchique, participe – en général une fois par an – à une telle réunion en présence d'une partie des membres de la hiérarchie et du directeur général. Le temps d'expression de chacun des participants est inversement proportionnel à son rang hiérarchique.

Ce système d'organisation communautaire a trois conséquences :

- l'apprentissage permet aux formés d'être adoubés par le clan,*
- l'intéressé ne peut qu'adhérer au système, lorsqu'il croit en la règle commune, ou se démettre, s'il est en contradiction flagrante avec elle,*
- la symbolique renforce le sentiment d'appartenance du personnel et la conviction d'une identité affirmée vis-à-vis de l'extérieur.*

Le régime de gouvernement peut être qualifié d'intégratif ; la formation respecte la même logique.

Cas n° 4 (société D) : la logique du développement

L'entreprise est persuadée que l'adaptation permanente au marché passe par la capacité de ses collaborateurs à développer des solutions élaborées par les acteurs spécialistes de la question et de son environnement. De plus, elle est convaincue que cela passe par l'échange d'informations entre les salariés et par le consensus du groupe chargé de résoudre la problématique posée par le client.

Dans ce dessein, elle combine les deux précédentes approches

par un mixage des intérêts tant collectifs qu'individuels : esprit de responsabilité et de décision dans la tâche individuelle, dans le respect des règles de collaboration établies par les membres du groupe projet.

De plus, ce régime est d'autant plus efficace qu'il s'appuie sur la prise de responsabilité de ses collaborateurs ; l'entreprise cherche donc à développer un tel état d'esprit en privilégiant un management moderne basé sur la confiance, la motivation et la reconnaissance des performances des collaborateurs.

Dans cette *organisation adaptative*, nous retenons comme idées fortes les deux points suivants :

– *le système mis en place concourt à l'élargissement des compétences et des expériences du salarié pour lui permettre d'être moteur des changements utiles à l'entreprise,*

– *la logique du développement passe par les groupes de projet qui travaillent dans des règles comportementales fortes.*

Le système retenu par l'entreprise est celui du développement, basé sur l'autonomie et la responsabilisation de ses employés ; l'apprentissage est dans la même logique.

Après avoir examiné, à travers ces quatre cas, les différents systèmes d'apprentissage développés en fonction des logiques choisies par les directions et avoir repéré leurs effets sur les salariés, il nous reste à percevoir et comprendre la cause profonde qui les conditionne. Je vous propose d'en analyser maintenant le détail.

Politique d'apprentissage et culture d'entreprise

Si nous observons le contexte des quatre entreprises choisies pour illustrer notre propos, il saute aux yeux qu'aucune d'entre elles ne vit dans le même contexte. Leur environnement, en termes de marché, de production, de business est totalement différent, ce qui les oblige à trouver des modes d'organisation et de fonctionnement différents. Les réponses qu'elles apportent créent progressivement

des cultures d'entreprise différentes, qui forgent des comportements humains et sociaux adaptés au milieu dans lequel chacune d'entre elles gravite.

L'étude des cultures sociales d'entreprise nous montre quatre typologies différentes. Chacune d'entre elles révèle des freins et des moteurs spécifiques qui conditionnent les modes d'organisation et d'apprentissage possibles. Analysons brièvement ces cultures.

Entreprise A : culture normative

Cette culture résulte d'un environnement caractérisé généralement par :

- un marché où la concurrence est faible,
- une production de type taylorien,
- une structuration des fonctions et des responsabilités de type pyramidal : le lien de subordination entre le chef et le collaborateur est extrêmement fort.

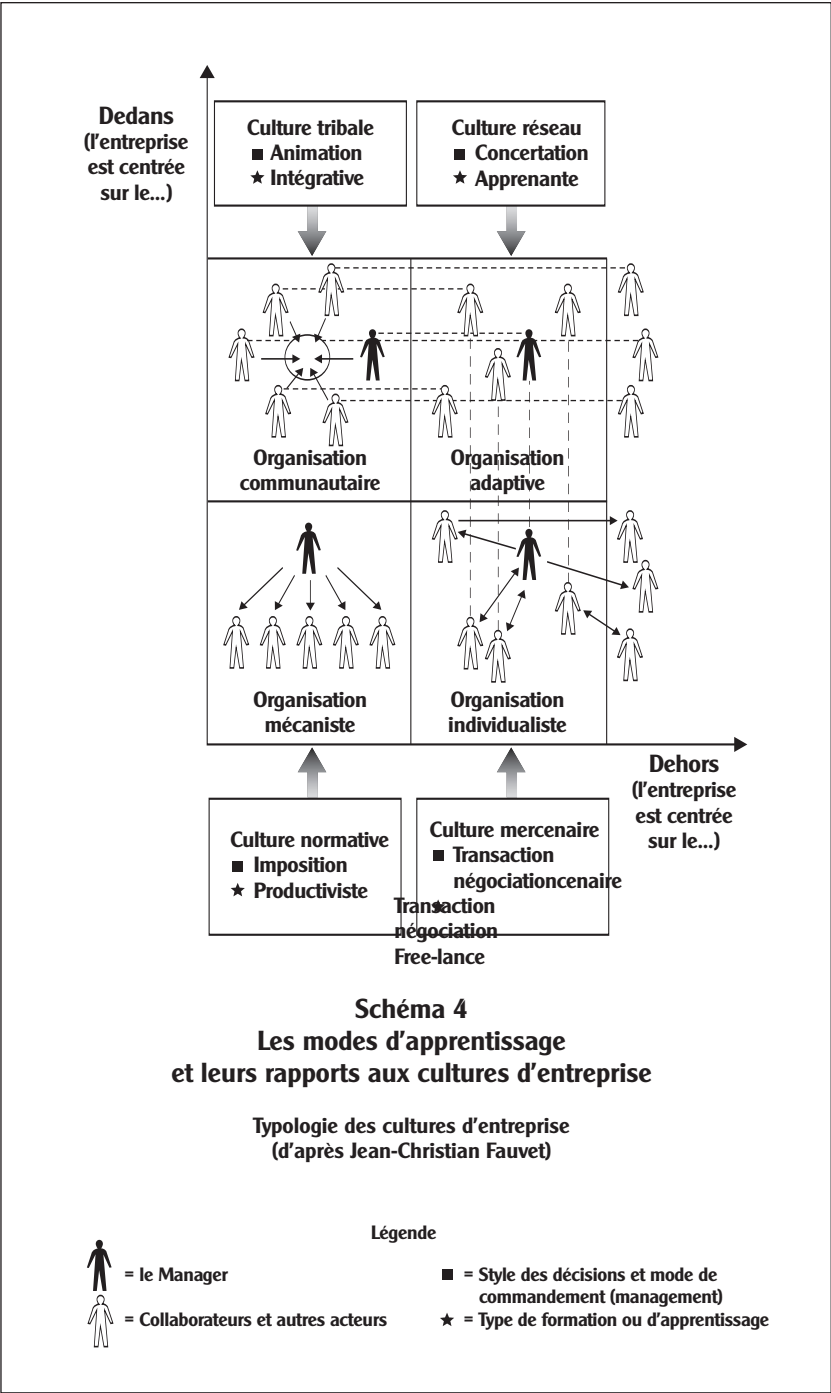
Ces conditions induisent le plus souvent :

- une organisation mécaniste où prévaut l'immobilisme autant que possible,
- un management directif, qui privilégie un *commandement par imposition*, parfois empreint d'autoritarisme. Le chef fait respecter le règlement,
- un salariat bénéficiant d'un statut, souvent réglementé et rétribué sur la base d'une grille de salaire rigide,
- un *apprentissage par programmes standard et productivistes*.

Entreprise B : culture mercenaire

La culture mercenaire résulte d'un environnement caractérisé par :

- un marché concurrentiel,
- une production qui se veut flexible,
- une structuration souple des fonctions et des responsabilités, bien que réglementées.



Ce type d'environnement induit :

- une organisation individualiste, où les actions prises se veulent singulières parce qu'adaptées à la situation à gérer,
- un management par la *transaction*, qui favorise la *négociation* entre les acteurs,
- un salaire individualisé et, très souvent, négocié,
- un *apprentissage ciblé sur le renforcement du professionnalisme individuel ; dans sa relation avec le client, le collaborateur se comporte comme un free-lance.*

Entreprise C : culture tribale

La culture tribale naît le plus souvent d'un environnement caractérisé par :

- un marché où l'entreprise peut vendre l'image à laquelle elle tient,
- une production de type artisanale, c'est-à-dire de haute qualité,
- une structuration floue des fonctions et des responsabilités.

Ceci induit :

- une organisation clanique, où les actions arrêtées renforcent l'unité du groupe,
- un management par l'*animation* qui, comme son nom l'indique, crée une âme et fonde le devenir du groupe sur le consensus social,
- une rétribution du travail plutôt solidaire et quelquefois subjective,
- un *apprentissage fondé sur l'enracinement des valeurs, coutumes et symboles dans la culture de l'entreprise.*

Entreprise D : culture « réseau »

Cette culture résulte d'un environnement caractérisé par :

- un marché caractérisé par des partenariats, tant avec les clients qu'avec les fournisseurs,

- une production décentralisée favorisant les prises d'initiatives,
- une structuration polycellulaire des fonctions et responsabilités, pour mieux répondre à la problématique spécifique posée par le client.

Ce contexte induit :

- une organisation holomorphique³, combinaison des deux cultures précédentes, donc cherchant à répondre aux problématiques complexes et changeantes des environnements interne et externe de la société,
- un management par la *concertation*, utilisant tout à la fois la négociation de la culture mercenaire et le consensus social de la culture tribale,
- une rétribution du travail au mérite,
- un *apprentissage basé sur des processus où chaque acteur est tantôt enseignant tantôt stagiaire ; c'est le prototype de l'entreprise apprenante.*

Après cette description sommaire des principales cultures d'entreprise, il semble patent que *les modes et processus d'apprentissage sont les résultantes des cultures d'entreprise*. Mon propos étant d'analyser l'apprentissage par l'action, il me paraît nécessaire, bien que je n'aie pas encore défini ce dont il s'agit, d'examiner brièvement la compatibilité de chaque culture avec l'apprentissage par l'action.

Dans une première définition approximative de l'apprentissage par l'action, je vous propose de dire qu'il s'agit d'une méthode permettant à des groupes de travail de conduire un ou plusieurs projets de changement intéressant l'entreprise, en en faisant un objet d'apprentissage pour eux.

3. Holomorphique : qui essaie de s'adapter en permanence au changement. Cet équilibre, parce qu'instable, est constamment remis en question. Holomorphique vient du grec (holos = entier et morphé = forme).

La *culture normative*, illustrée par la société A (et, dans le questionnaire d'introduction, par la culture d'« Apollon »⁴), est centrée sur soi, donc peu portée à traiter les problématiques posées par le client extérieur. De plus, son mode de commandement dirigiste ne peut qu'inciter à la centralisation des décisions, ce qui est peu compatible avec des délégations de pouvoir au profit de groupes de projets importants.

Je crois pouvoir affirmer que *l'apprentissage par l'action n'a donc aucune chance de prendre racine dans une telle culture.*

Concernant la *culture mercenaire*, symbolisée par la société B (et, dans le questionnaire, par la culture de « Dionysos »⁵), mon jugement est légèrement différent. En effet, ce type d'entreprise est animé par la volonté de s'adapter aux exigences du monde extérieur, ce qui est totalement compatible avec les buts des projets de changement, qui sont sélectionnés dans l'apprentissage par l'action. En revanche, l'organisation et les formations, essentiellement centrées sur l'individu, sont des facteurs antinomiques de l'apprentissage par l'action.

Les chances de réussite d'une introduction de l'apprentissage par l'action dans cette culture sont donc *amoindries*.

De même, dans la société C de *culture tribale* (et, dans le questionnaire, par la culture de « Zeus »⁶), nous constatons un facteur favorable à l'apprentissage par l'action, celui de l'organisation col-

4. Apollon : voir en annexe « Commentaires du questionnaire du dirigeant ». Apollon, ou Phébus, est le dieu grec du jour. Fils de Zeus, il personnifie le soleil, symbole de la lumière civilisatrice.

5. Dionysos : voir en annexe « Commentaires du questionnaire du dirigeant ». Dionysos est lui aussi fils de Zeus. Il est le plus jeune et le plus complexe des dieux de l'Olympe. Bon vivant, gai, cruel jusqu'au paroxysme, il arrive pourtant à rester populaire. Chez les Romains, il est devenu Bacchus.

6. Zeus : voir en annexe « Commentaire du questionnaire du dirigeant ». Il est le dieu suprême de la Grèce antique. Fils de Cronos, qu'il a détrôné, son empire s'étend sur la société des dieux de l'Olympe comme sur celle des hommes, qu'il commande et condamne éventuellement. Chez les Romains, il est devenu Jupiter.

lective, et un facteur en forte opposition, les activités centrées sur l'intérieur de la société et peu perméables aux problématiques venues du dehors.

Là également, les chances de succès sont *amoindries*.

Dans la dernière culture, la *culture du réseau*, la manière de traiter les projets de changement comme les solutions retenues en matière de formation (dépeintes dans la société D et, dans le questionnaire, par la culture d'« Athéna »⁷), sont totalement compatibles avec l'introduction de la démarche d'apprentissage par l'action.

L'adaptation permanente à la complexité de l'environnement et la volonté d'être une entreprise apprenante pour les salariés sont des gages importants de la *réussite de la démarche d'apprentissage par l'action*.

Ce qu'il faut retenir

- *La culture d'une entreprise induit son organisation, sa manière de former les collaborateurs et les types d'apprentissage développés.*
- *Les cultures sont plus ou moins compatibles avec l'apprentissage par l'action.*
- *Seule la culture du réseau donne du sens à l'introduction de l'apprentissage par l'action dans l'entreprise.*

7. Athéna : voir en annexe « Commentaire du questionnaire du dirigeant ». Athéna est la déesse grecque de la sagesse. Sortie tout armée de la tête de Zeus, elle est aussi une déesse guerrière. Elle a donné son nom à Athènes. Chez les Romains, elle est devenue Minerve.

CHAPITRE 2

INVENTAIRE CRITIQUE DES BESOINS ET MANIÈRES D'APPRENDRE DU COLLABORATEUR

Dans le chapitre précédent, nous avons observé les pratiques d'apprentissage voulues par les entreprises. Dans celui-ci, je partirai des activités confiées (par délégation) au collaborateur, pour analyser ensuite ses besoins et ses manières d'apprendre. Cela me permettra de déterminer les causes et les conséquences des choix d'apprentissage sur l'apprenti proprement dit.

J'examinerai successivement les tâches à remplir par le collaborateur, les formes d'acquisition des savoirs et les types d'apprentissage mis en regard, les manières de mobiliser le personnel, etc. Pour terminer par une réflexion sur la cohérence de ces différents éléments entre eux.

La typologie des activités confiées au collaborateur

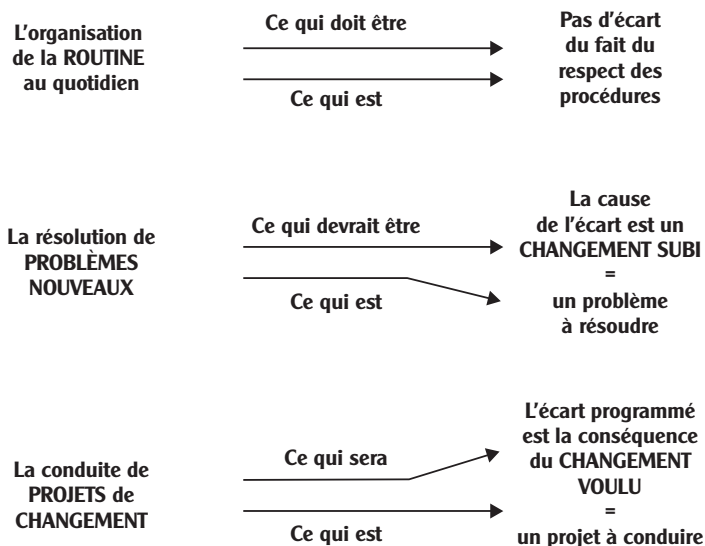
Quels sont les grands types de tâches qu'un collaborateur d'une société doit exécuter ? Nous en distinguerons trois : les routines, la résolution de problèmes nouveaux et les changements.

Les routines

Tout d'abord, le type de tâches que l'on peut qualifier de « *routine* »¹. J'emprunte volontairement ce mot aux gestionnaires

1. Routine : tâche ou série de tâches quotidienne, identique et d'exécution mécanique.

**Un impératif pour tout manager :
doser son énergie par rapport à ces trois champs**



**Remarque : ce qui n'est pas traité aujourd'hui sous forme de projet
deviendra tôt ou tard un problème.**

**Schéma 5
Typologie des activités confiées au collaborateur**

(d'après Kepner et Tregoe)

américains chez qui les *routines* sont des travaux qui reviennent très souvent dans la charge du salarié et dont, en principe, il maîtrise parfaitement l'exécution.

Dans une entreprise bien organisée, ces routines présentent deux caractéristiques particulières.

- Elles font l'objet de *procédures précises*, qui sont consignées dans le manuel d'organisation et des processus mis à la disposition de tout collaborateur chargé d'exécuter cette tâche.

Naturelle dans les sociétés américaines, cette pratique se transforme, hélas souvent, dans les entreprises latines en savoir-faire flou, transmis sous forme orale par le chef ou le tuteur, au cours de la formation sur le tas.

– Elles doivent être *impérativement respectées* pour qu'il n'apparaisse pas d'écart par rapport à la norme prévue.

Plus le collaborateur est situé dans le bas de la hiérarchie, plus les routines devraient représenter une part importante de son emploi du temps. Plus le collaborateur exerce des fonctions élevées, moins les routines devraient lui consommer de temps.

Les problèmes nouveaux

Ensuite, *le traitement et la résolution de problèmes nouveaux*. Théoriquement, ce sont des situations qui apparaissent pour la première fois dans l'entreprise et qui, par conséquent, posent une problématique nouvelle à résoudre.

Normalement, ces travaux doivent avoir les résultats suivants.

– *La résolution du problème posé* : recherche des causes, choix de la meilleure solution et mise en place des mesures correctrices, etc.

Cette action est soit tranchée de la seule initiative du salarié en charge de la fonction, soit résolue par le groupe créé à cet effet.

– *L'établissement d'une procédure pour que ce problème devienne un problème connu et maîtrisé*. S'il venait à réapparaître dans le futur, il ne devrait plus avoir la caractéristique d'un problème nouveau. De toute façon, cette procédure doit entrer dans le livre des routines.

Malheureusement il n'en est pas toujours ainsi ! Combien de fois constatons-nous des problèmes qui deviennent récurrents parce qu'une solution, du genre « rustine », a été mise en place et la véritable analyse renvoyée au lendemain. Las, le lendemain étant chargé, le fond du problème n'est pas réglé et... le problème se renouvellera, ce qui représente un dysfonctionnement regrettable et une défaillance grave du ou des responsables.

Les changements

Enfin, des *changements à opérer*. Cette fois-ci, il s'agit de l'expression de la volonté de la personne ou du groupe, en charge d'une responsabilité, d'anticiper l'apparition de problèmes potentiels ou de modifier l'organisation interne pour s'adapter à l'environnement.

Les trois caractéristiques principales de ces changements sont les suivantes.

- Ils représentent, à la différence des routines ou des résolutions de problèmes nouveaux, une vraie *démarche prévisionnelle* et *d'anticipation des actions correctrices* à mettre en place.

- Ils servent, le plus souvent, à *s'adapter à l'environnement* en cours d'évolution (réelle ou probable). S'ils ne sont pas décidés et développés à temps, il est sûr que naîtront, tôt ou tard, des problèmes nouveaux, plus ou moins maîtrisables par l'organisation actuelle.

- Ils relèvent, par excellence, de la *responsabilité* et de la *décision de l'encadrement*. Ce qui veut dire qu'ils devraient représenter la part majeure de l'activité des salariés placés dans le haut de la hiérarchie.

Je vous fais remarquer au passage que l'apprentissage par l'action est une opération de changement par excellence, puisqu'elle vise à créer les *conditions ontologiques*² de l'autonomie du collaborateur dans un univers incertain.

Face à ces trois types d'activité (routines, problèmes nouveaux et changements), grâce à quoi et comment le collaborateur pourra-

2. Ontologie : connaissance de l'être en tant qu'être. Cette connaissance permet au collaborateur de trouver en permanence une réponse adaptée à une situation non vécue par lui auparavant. Ce terme s'oppose à la déontologie qui est la théorisation des devoirs et des droits d'un individu ou d'un groupe dans l'exercice d'une activité, en général professionnelle (du grec déontos : devoirs) ; il s'agit donc de règles prédéfinies par rapport à la situation vécue.

t-il s'adapter ? J'observerai successivement les formes possibles d'acquisition des savoirs, les solutions retenues en termes d'apprentissage mais aussi les modes de mobilisation des acteurs.

La typologie des formes possibles d'acquisition des savoirs

Un très grand nombre de solutions d'acquisitions des savoirs, savoir-être et savoir-faire ont vu le jour.

Parlons des formes principales :

- tout d'abord, *l'enseignement*, la plus ancienne et la plus traditionnelle,
- ensuite *la formation*, la plus employée par les entreprises,
- également *l'éducation*, particulièrement adaptée pour faire bouger un acteur dans ses attitudes ou comportements,
- enfin *l'apprentissage*, sous tous ses modes de fonctionnement.

Cette première approche ne nous permet pas d'aboutir à une lisibilité suffisante et de faire correctement la différence entre formation et apprentissage. Nous nous posons des questions comme : l'apprentissage englobe-t-il la formation ? Est-ce que l'apprentissage ne serait pas une technique particulière de la formation ?

Pour y voir plus clair, je pense qu'il serait utile de revenir à l'étymologie des verbes de base : enseigner, former, éduquer, apprendre, etc.

Enseigner

En général, lorsque l'on emploie le verbe enseigner, c'est pour exprimer qu'un des acteurs, nommé professeur, est tenant de tout ce qu'il faut savoir ; l'autre, dit élève ou disciple, ne connaît rien au sujet.

Par conséquent :

- l'élève est en premier lieu *passif*. En termes de communication, il ne peut qu'être en position de récepteur ; c'est une éponge,

- la plupart du temps, l'élève est *volontaire* pour apprendre dans la mesure où il est convaincu de l'intérêt d'acquérir ce savoir pour l'exercice d'un rôle futur,
- enfin, l'élève *adhère d'autant plus* au cursus et aux contenus proposés par le maître *qu'il respecte ou admire la personne qui enseigne*.

Je ne prétends pas que cette forme d'apprentissage s'applique parfaitement à l'entreprise puisque, dans le monde du travail, le collaborateur ne se retrouve que très rarement dans la position de l'élève. Il est assez rare qu'il ne connaisse rien au sujet, soit parce qu'il a étudié au collège ou à l'université la matière dont on parle, soit parce qu'il a accumulé une expérience ou un apprentissage de la fonction dans la société ou dans une entreprise précédente.

Néanmoins, un enseignement pur et dur pourrait être retenu lorsque l'enseigné n'a vraiment aucune autonomie par rapport au travail à faire ou que sa capacité par rapport aux connaissances utiles n'excède pas le niveau 1, tel que décrit dans la note n° 1 « Niveau des connaissances d'un collaborateur par rapport à une fonction à exercer », de la Trousse à outils (voir annexes en fin d'ouvrage).

Former

Le verbe former induit que l'on donne forme à quelque chose ou qu'une personne soit dans l'obligation de se fondre dans une sorte de moule préétabli. Mais l'on constate en même temps qu'il s'agit d'une démarche dans laquelle le principal intéressé a un rôle *réactif*. Il doit consacrer son énergie à être attentif à ce qui se dit ou se fait et à essayer d'écouter pour assimiler les contenus prodigués par le formateur.

En effet, dans cette écoute plus active que dans celle de l'enseignement, le formé aura tendance à poser des questions pour améliorer sa compréhension ou pour parler des difficultés rencontrées dans la conduite de sa fonction.

Lorsque ce moyen est privilégié, il a les caractéristiques suivantes.

– *Sur le fond*, la formation permet d'acquérir des concepts, des théories, des recettes et de vivre des expériences proches des situations professionnelles par le biais de simulations ou de cas pratiques dans le cadre des séances de travail.

– *Sur la forme*, il s'agit d'une acquisition de connaissances dans laquelle le formé est intrinsèquement peu participatif et ce même si l'animateur maîtrise correctement les techniques d'interactivité.

Au total, il s'agit d'une forme d'apprentissage peu élaborée, que l'on peut qualifier souvent d'élémentaire ; elle est néanmoins particulièrement recommandée *dans l'acquisition de connaissances codifiées*, c'est-à-dire soumises à des règles cohérentes, structurées et admises par tous les experts de la discipline.

Malgré ce qui vient d'en être dit, la formation reste par excellence le moyen idéal lorsque :

- le temps manque,
- les moyens financiers sont limités,
- les connaissances à acquérir sont celles d'un savoir ou d'un savoir-faire, connu et plutôt stable.

*Éduquer*³

À propos du terme éduquer, nous pensons que trois remarques importantes doivent être faites.

Tout d'abord, l'image qui s'impose à l'esprit lorsqu'on emploie ce verbe est celle de parents s'occupant de leurs enfants pour leur inculquer un certain nombre de règles de vie ou de valeurs sociétales.

Ensuite, comme le sous-entend ce verbe, utiliser cette démarche

3. Éduquer : étymologiquement du latin « e-ducare » : conduire au dehors. L'éducateur fait sortir de son ignorance l'élève dont il a la charge.

veut dire, d'une part conduire une personne vers un but qu'elle n'a pu précédemment cerner ou qu'elle ignore et, d'autre part, l'élever vers un objectif supérieur. C'est donc la voie royale pour communiquer des savoir-être ou des valeurs portées par le groupe enseignant.

Il est enfin très dommage que cette pratique soit assez peu utilisée par les entreprises ou les managers, pour préparer leurs collaborateurs à mieux exercer la délégation qui leur est confiée.

En effet, il est insuffisant de former son collaborateur aux seules connaissances ou pratiques nécessaires à l'exercice de sa fonction si, en même temps, on ne l'éduque pas sur les manières d'être en situation professionnelle. On peut même ajouter qu'il est presque criminel de confier une responsabilité à un employé sans le faire réfléchir aux bonnes attitudes et pratiques de sa fonction et de l'assister dans l'assimilation des bons comportements ; ce serait l'exposer à des échecs graves dans la relation avec les autres acteurs. *Lui faire acquérir les bonnes règles du savoir-être renforce son autonomie sur le terrain* (voir note n° 2 de la Trousse à outils : « Mesure de l'autonomie d'un acteur par rapport à une activité ou une fonction »).

Apprendre

Le verbe apprendre vient du latin « apprehendere » qui signifie comprendre et qui a donné par la suite le verbe appréhender dans le sens de saisir et/ou de concevoir. Nous voyons bien à l'évocation de toutes ces significations que, cette fois-ci, nous sommes dans la dynamique de celui qui veut progresser. En effet, comprendre et/ou cerner les choses suppose *un rôle actif et volontariste de la part de l'intéressé*. Il ne s'agit plus seulement d'écouter mais de s'instruire, de pénétrer le sens du thème abordé et de se l'approprier. Toutes ces attitudes sont celles d'un *acteur motivé qui désire changer son environnement ou se changer lui-même*.

Il convient de rappeler qu'en France le concept de l'apprentissage a été progressivement dévié de son sens originel ; il est employé à tort

pour décrire l'éducation technique, parente pauvre du système scolaire. Je tiens à réhabiliter ce terme et son concept dans toute leur noble signification d'origine. L'apprentissage est une forme d'entraînement à des situations changeantes, dans lesquelles vont s'impliquer, *à parts égales*, les deux acteurs de la pièce qui se joue.

Le premier acteur, dénommé *apprenti*, *apprend quelque chose sur la situation ou sur lui-même*, pendant que le second trop souvent dénommé enseignant alors qu'il serait plus pertinent de l'appeler *médiateur* ou *mentor* est chargé de *lui transmettre des savoirs pratiques à apprendre*⁴. Ni l'enseignement traditionnel ni la formation ne se sont révélés capables d'assurer ce double challenge !

Les types d'apprentissage et d'adaptation au changement

Il nous faut différencier trois types différents d'apprentissage qui s'appuient sur le « par cœur », l'expérimentation et la création.

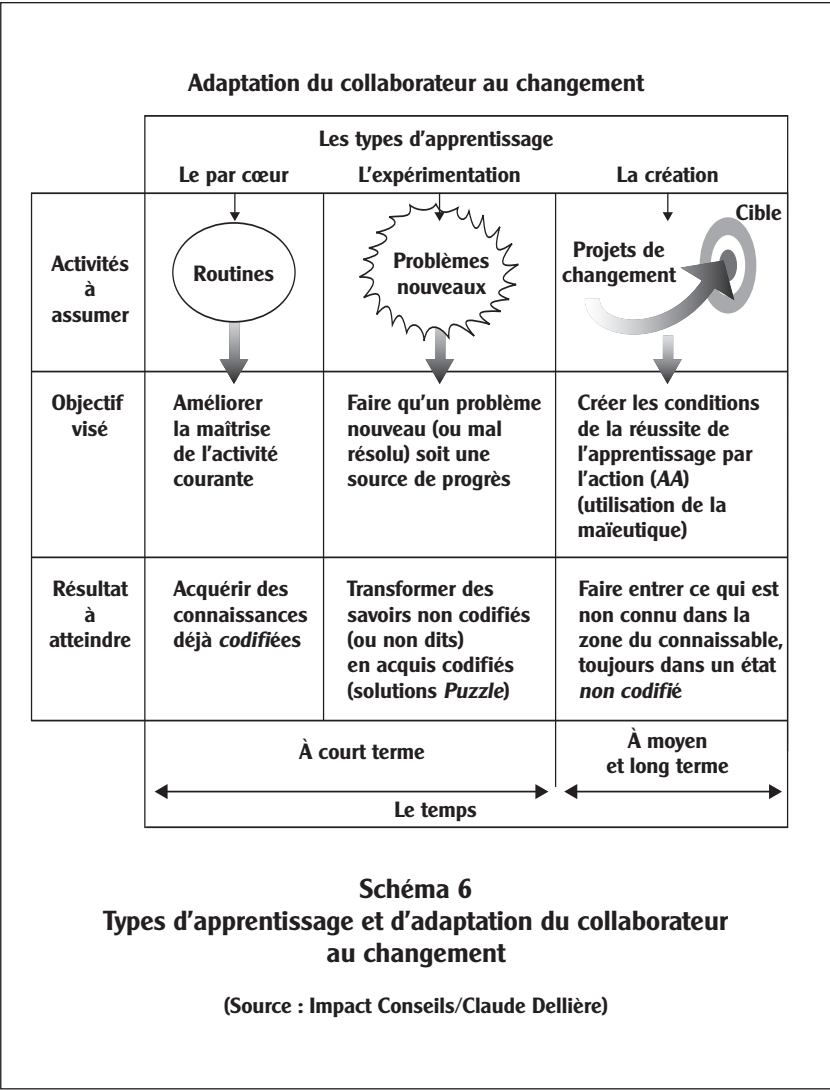
Le premier type pourrait s'intituler : « apprendre par cœur ».

Dans cette forme d'apprentissage, il s'agit d'absorber par nous-mêmes ou de faire acquérir à d'autres des *connaissances déjà codifiées*. Ce processus est le plus adapté pour acquérir des connaissances en termes de savoir pur ou de savoir-faire techniques. Il utilise très souvent des apports structurés par le biais d'un expert du métier ou d'un professeur ès matière, qui apporte sa solution au problème posé.

Si l'intéressé veut réellement progresser et accroître ses capacités, il est condamné à apprendre et réapprendre la matière

4. Apprendre : nous constatons l'avantage de l'anglais qui bénéficie de deux verbes pour traduire apprendre : « to learn » pour l'apprenti et « to teach » pour l'enseignant.

À noter que, dans l'apprentissage par l'action, le participant se trouve à la fois dans la position de l'apprenti et dans celle de l'enseignant.



enseignée jusqu'à la savoir par cœur ou à répéter jusqu'au réflexe conditionné le savoir-faire.

Il faut préciser d'ailleurs que cette manière de faire peut convenir à beaucoup de participants, qui viennent se former pour obtenir une recette élaborée par le spécialiste de la question plutôt que pour réfléchir à la problématique posée.

Le deuxième type concerne les apprentissages par l'expérimentation.

Dans ce type d'apprentissage, il s'agit de transformer des connaissances non codifiées, ou non explicites, en acquis codifiés *sous forme de solutions* « puzzle⁵ ».

Cette méthode est très adaptée à la résolution des problèmes nouveaux. Elle permet tout aussi bien d'aborder les connaissances humaines : en particulier d'apprendre les attitudes et comportements adéquats dans une situation professionnelle. Elle se sert de mises en situation expérimentales pour faire réfléchir les participants ou leur faire tester différentes options avant de cerner la meilleure solution possible.

L'intéressé progresse par essais successifs, qui lui permettent de prendre conscience de ses erreurs et de tester les améliorations qu'il aura décidé de retenir comme solutions définitives.

Il est aidé dans son cheminement intellectuel par des échanges avec les autres participants comme avec l'intervenant de la formation.

Le dernier type est celui de l'apprentissage par la création.

Cet apprentissage consiste à faire entrer ce qui était non connu dans la zone du connaissable, *toujours dans un état non codifié*.

Cette façon de faire est souhaitable chaque fois que l'on est persuadé que seule une solution intégrable dans la culture de la société est acceptable. Il s'agit donc d'une démarche maïeutique⁶ dans laquelle le participant, seul à même d'apprécier correctement le contexte culturel, devra accoucher de sa solution. L'intervenant

5. Solution « puzzle » : le terme est choisi par analogie avec les pièces du passe-temps qui porte le même nom. La pièce ne s'adapte parfaitement qu'à un seul endroit du puzzle et couvre la totalité de la surface qui lui est réservée. Une solution puzzle est donc une réponse spécifique qui ne résout que le problème particulier pour lequel on a étudié la situation.

6. Maïeutique : du grec « maieutiké », qui signifie art de faire accoucher. La maïeutique est la méthode dialectique dont Socrate usait pour amener ses interlocuteurs à découvrir les vérités qu'ils portaient en eux sans le savoir (de Maïa, la mère du dieu Hermès).

devient, grâce à sa trousse à outils et à son expérience des relations humaines et sociales, l'accoucheur du groupe ou de la personne qu'il accompagne.

Dans ce type d'apprentissage, on trouve notamment le « coaching » et les ateliers d'apprentissage par l'action, que je nommerai désormais AAA.

Sérieux s'abstenir !

Ne confondez pas :

l'Apprentissage par l'action ou *les Ateliers d'apprentissage par l'action*, appelés AA et AAA dans ce livre, avec :

- Les A.A. (Alcooliques Anonymes),
- l'A.A.A. (American Automobile Association),
- les A.A.A.A. (Australian Automotives Aftermarket Association ou American Association Against Acronyms, etc.),
- les A.A.A.A.A. (Association Amicale des Amateurs d'Andouillettes Authentiques).

Dans l'apprentissage par l'action, que je nommerai désormais AA, l'intéressé progresse à sa propre vitesse. Comme je l'analyserai dans le chapitre 4, les autres acteurs ne sont là que pour l'aider à réfléchir, comprendre et analyser la situation, à définir ses objectifs, choisir sa solution mais aussi à assumer ses émotions et barrières psychosociologiques.

Dans cette progression, l'intéressé ne reçoit, en principe, aucune réponse en termes de solution « puzzle » ; *le questionnement interne est de rigueur pour faire accoucher le participant.*

Les modes de mobilisation des acteurs

Nous savons déjà qu'en matière de mobilisation des énergies, tout dépend de la culture dominante dans l'entreprise. Croit-on plus dans le développement personnel du salarié que dans la fédération

des énergies de l'équipe ? Ou l'inverse ?

Selon la réponse, on mobilisera plus ou moins les individus ou l'équipe. Examinons ces deux aspects.

Les mobilisations individuelles

En fonction du mode d'apprentissage retenu, le développement du participant s'appuiera sur l'une des trois solutions suivantes : imposition, délégation par objectifs, action « coachée ».

L'imposition (quelquefois tempérée d'exhortation)

C'est souvent le choix d'un commandement directif, recherchant une productivité immédiate et ne croyant pas aux vertus de la délégation. Il en résulte des rapports de supérieur à subordonné avec un échange réduit à sa plus simple expression : l'ordre d'exécution suffit.

La délégation par objectifs

Cette fois-ci, l'échange entre le chef et le collaborateur augmente, sans pour autant abandonner le lien hiérarchique. Selon l'ampleur de la négociation accordée au salarié et selon les thèmes sur lesquels celui-ci a le droit de négocier, la délégation s'en trouvera affectée.

La négociation porte-t-elle sur les objectifs et les moyens ou seulement sur les moyens, les objectifs étant préétablis par la direction ? Ce sont des questions fondamentales pour déterminer le degré d'indépendance du subordonné dans sa fonction, son niveau d'autonomie et l'amplitude potentielle de son apprentissage.

L'action « coachée » par le supérieur au profit du subordonné

De ce fait, le manager se positionne non plus au-dessus de son collaborateur mais à côté, afin de l'accompagner dans son apprentissage permanent.

Dans cette décision de faire ensemble le chemin de l'apprentissage, la seule empathie⁷ manifestée par le coach au profit du

7. Empathie : voir la définition du mot dans la note 1 du chapitre premier.

collaborateur ne suffit pas à qualifier ledit coach de bon accompagnateur. Pour mériter cette épithète, il faut qu'il fasse preuve de deux capacités complémentaires : être *proche* pour s'intéresser à l'autre tout en étant *assez loin* pour lui laisser un espace de liberté. L'idéal serait que le collaborateur ait choisi d'être aidé par le coach dans un climat de confiance réciproque !

Les mobilisations collectives

Lorsqu'on décide de jouer sur la dynamique des équipes, au moins trois cibles différentes peuvent être privilégiées : la résolution de problèmes, la conduite de projets et les ateliers d'apprentissage par l'action.

La résolution de problèmes par des groupes de travail ad hoc

De nombreuses variantes ont vu le jour à cet effet : cercles de qualité, groupes de progrès, unités autonomes de production, rencontres pour l'amélioration de la productivité, groupes de gestion budgétaire, etc.

Il s'agit le plus souvent de corriger des dysfonctionnements afin de rétablir la norme définie et allouée antérieurement par le niveau hiérarchique supérieur. L'équipe de travail gère donc des écarts par rapport à la prévision budgétée et administre par exception.

La conduite de projets, centrés sur les résultats à atteindre

Ici prime *la gestion par objectifs*. Le comité stratégique des projets, sous l'égide des dirigeants, décide du lancement du projet en fonction de l'intérêt pour l'entreprise de développer cette action. Il fixe ou négocie les performances à atteindre aux plans technique, économique et social. Il jugera de l'efficacité du groupe et du chef de projet selon la plus ou moins bonne réalisation du projet et l'obtention des performances choisies et programmées.

Les ateliers d'apprentissage par l'action

On utilise les AAA lorsque le projet a pour première intention de

favoriser l'apprentissage des membres du groupe avant de satisfaire le résultat.

Cet apprentissage ne permet pas de déterminer à l'avance le chemin que prendra le processus d'élaboration de la décision ni même ce que sera la solution finale. Les participants apprennent à marcher en marchant : tous ensemble, ils analysent, ils réfléchissent, ils imaginent des options, ils testent ou expérimentent les meilleures solutions possibles et ils apprennent à chacune de ces démarches.

La cohérence entre tous ces facteurs

Je crois qu'il est temps de vérifier l'adéquation entre les besoins du collaborateur ou des équipes au travail avec les différentes manières d'acquérir des connaissances, avec les types d'apprentissage et avec les modes de mobilisation que je viens de décrire.

Pour ce faire, j'ai dressé un tableau de cohérence (ci-joint) que je vais commenter.

Pour apprendre à un collaborateur à *conduire sans encombre une activité routinière*, il est utile de lui faire acquérir des connaissances, des savoir-faire ou être et des réflexes quasi automatiques. Il est donc inutile de monter des actions d'apprentissage sophistiquées, qui auraient toutes les chances de coûter plus cher que la valeur ajoutée par l'action elle-même.

Une simple formation suffit à obtenir cette acquisition de connaissances. Par contre, il nous faudra veiller à deux points essentiels.

– *Tester individuellement son niveau*, pour s'assurer qu'il a bien acquis la qualification nécessaire pour exercer, *seul*, ladite activité.

– *Vérifier qu'il sait « par cœur » ou fait « bien du premier coup »* la routine concernée.

Concernant les *problèmes nouveaux*, nous savons déjà qu'il n'existe pas, sauf exception, de solution immédiatement utilisable pour transformer le problème nouveau en un problème connu. Le

		Acquisition des savoirs			
		Par formations classiques	Par l'apprentissage par l'action		
Activités	Routines (passé)	***	*	Par cœur	Apprentissages
	Problèmes nouveaux (présent)	**	**	Par expérimentation	
	Projets de changement (futur)	*	***	Par création	
		Individuelle	Collective		
		Modes de mobilisation			

Légende :
* peu cohérent ** moyennement cohérent *** fortement cohérent ou adapté

Schéma 7
Analyse de la cohérence entre :
- Les activités
- L'acquisition des savoirs
- Les formes d'apprentissage
- Les modes de mobilisation

(Source : Impact Conseils/Claude Dellièvre)

mieux serait donc de passer *par l'expérimentation* pour trouver la réponse ad hoc à la problématique posée.

Dans cette hypothèse, il nous faudra encore trancher deux questions (si nous désirons rester cohérents).

– Bâtissons-nous une action de *formation classique* ou utilisons-nous *un apprentissage par l'action* ? Aucune réponse catégorique n'est envisageable.

Je proposerai de choisir une formation classique lorsque le fond du problème relève de savoirs plutôt codifiés, d'un univers plutôt quantifiable et de comportements sociaux ou humains faciles à transmettre.

En revanche, je suggérerai un apprentissage par l'action chaque fois que la problématique posée repose sur des mondes inconnus, des avenir plutôt incertains, des savoirs non codifiés ou des perceptions et des valeurs humaines difficiles à modifier.

– Choisissons-nous le mode de mobilisation *individuel* ou *collectif* pour cette expérimentation ?

La réponse paraît aisée sur le fond puisqu'elle dépend du nombre d'acteurs impliqués. Elle l'est moins sur la forme, car cette réponse suppose qu'on ait répondu préalablement à une autre question : quel type d'accompagnateur faut-il choisir ? Un tuteur, un formateur, un coach, un expert interne ou externe ?

Je ferai remarquer qu'une partie de la réponse est fonction de la réponse à la question sur le choix de la formation ou de l'apprentissage. En effet, le tuteur, l'expert, voire le formateur, est par nature plus adapté à la formation qu'à l'apprentissage par l'expérimentation. Tenant d'un savoir à transmettre, il aura toujours tendance à favoriser son apport au détriment de la réflexion de la personne ou du groupe : j'affirme même que ce type d'intervenant forme les participants à son mode de pensée, voire qu'il leur impose inconsciemment une partie de son système de valeurs et ses références.

À l'opposé, le facilitateur ou l'animateur du groupe sera plus efficace dans un apprentissage par l'action que dans une formation. Utilisant une démarche maïeuticienne, il est centré presque exclusivement sur la forme ou sur les acteurs en réflexion. Il sera donc très

attentif aux questionnements des gens, à leurs manières d'apprendre ainsi qu'à leurs émotions ou difficultés psychologiques⁸.

Pour ce qui est des *opérations de changement*, la décision peut être encore plus rapide. En effet, la formation classique n'est efficace dans les opérations de changement que pour apporter des savoirs techniques sur la méthodologie de conduite d'un projet de changement.

Au-delà, je recommande de créer les conditions de la réussite de l'individu, ou du groupe, chargé du projet de changement en bâtissant l'apprentissage par la création le plus adéquat possible. *Adéquat* signifie qu'il faut permettre aux acteurs intéressés par la démarche d'apprendre réellement par eux-mêmes, au fur et à mesure qu'ils progressent sur le projet. Sous la houlette du ou des accompagnateurs, chacun d'entre eux avance à sa vitesse et selon sa propre manière de comprendre les choses, de ressentir les émotions et d'agir.

Nous constatons que l'apprentissage par l'action répond totalement à ces dernières exigences.

Reste encore à examiner comment les collaborateurs peuvent adhérer à cette prise de responsabilités accrue. De récentes enquêtes de la Cofremca peuvent nous apporter un début de réponse.

L'évolution des prises de responsabilités par les employés dans leur entreprise, mais aussi dans la société et la vie moderne en général – pour la femme, le citoyen ordinaire comme pour le salarié – change progressivement les attitudes et comportements des collaborateurs de l'entreprise. J'ai en particulier repéré quatre attitudes qui me paraissent provoquer des changements salutaires pour l'avenir de l'apprentissage par l'action.

8. À ce propos, Peter Drucker a écrit dans l'un de ses livres : « Nous devrions nous occuper davantage de la manière dont les gens apprennent et moins de celle dont les formateurs enseignent ».

Refus grandissant du mode de commandement « directif »

Si, néanmoins, ce type de commandement est maintenu, il ramène les formés au rang d'oies gavées de savoirs imposés par la hiérarchie. Ceux-ci percevront cet enseignement comme un ordre à exécuter et non pas comme une source d'enrichissement personnel.

Faible implication des intéressés lorsqu'ils n'ont pas été suffisamment consultés

Même s'ils peuvent se sentir flattés d'avoir été informés sur une action ou d'avoir été choisis comme coéquipier d'un projet à développer, cela n'est pas suffisant pour les motiver.

Participation aux actions de la société qui ait du sens

Connaître sa fonction ou ses rôles n'est pas suffisant pour lui permettre d'assumer ses responsabilités, le collaborateur veut aussi que sa participation ait du sens. En particulier, il lui faut aussi cerner sa raison d'être dans les projets et comprendre en quoi ses actes permettent de relever les défis qui se posent.

L'évolution des pouvoirs par rapport à l'accès au savoir et à l'information

Le collaborateur considère comme illégitimes les pouvoirs reposant seulement sur le statut hiérarchique, sur la rétention d'information ou sur la confiscation des savoirs.

Ce qu'il faut retenir

- *Face aux besoins d'apprendre du collaborateur, il est nécessaire de mettre en cohérence les activités dont il est responsable, les types de savoirs à acquérir, les formes d'apprentissage à utiliser et les modes de mobilisation de son énergie.*
- *L'apprentissage par l'action est, sans aucun doute, la forme d'apprentissage la mieux adaptée aux projets de changement (individuels ou collectifs) qui requièrent de l'innovation.*

DEUXIÈME PARTIE

LA SOLUTION LA PLUS PERFORMANTE EN TERMES DE MANAGEMENT : L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Face aux changements permanents de notre monde moderne, les entreprises disposent d'une vaste panoplie de possibilités de se réformer ou de se corriger ou même de s'adapter « au fil de l'eau ». Pour maintenir ou rétablir la performance technique et économique de l'entreprise, c'est un réflexe bien commun des dirigeants que de penser, en premier lieu, à des plans de redressement portant sur les produits et les services : création d'activités nouvelles ou cessation d'activités anciennes, modification des méthodes et des processus de travail, études sur la création de valeur ajoutée au profit des différents partenaires de l'entreprise, etc.

En revanche, il paraît souvent plus complexe de s'attaquer à l'amélioration de la performance sociale en agissant sur les hommes et les équipes au travail. Lorsque la direction fait ce choix, l'éventail des mesures employées se déploie entre les deux cas extrêmes suivants.

- Se séparer des collaborateurs inadaptés et renouveler une partie de ce personnel en embauchant, ce qui, dans ce cas, prouve que les dirigeants n'ont rien anticipé.

- Prévoir par avance les mutations utiles en concevant et développant un système d'adaptation continue des hommes.

Nous savons tous aujourd'hui que l'entreprise est dans l'obligation de maîtriser une mutation qui devient permanente. Elle ne peut se passer d'agir sur les facteurs économiques comme sur les facteurs sociaux. Compte tenu de l'objet de notre réflexion, je vais

me focaliser exclusivement sur les aspects humains et sociaux puisque ce sont les hommes et le corps social qui, à partir des décisions arrêtées par le comité de direction, devront assurer ces changements.

Il serait fastidieux et prétentieux de vouloir traiter en quelques chapitres d'un livre la totalité des facettes de l'apprentissage par l'action. Par contre, il semble intéressant de se poser quelques questions incontournables pour tenter d'en saisir et d'en comprendre les mécanismes majeurs.

- De quoi s'agit-il ? Qu'est-ce que l'apprentissage par l'action ?
- Quels en sont les principes pédagogiques ?
- Cet apprentissage est-il compatible avec l'organisation actuelle de notre société ?
- Sous quelle forme se présente le cursus d'apprentissage ?
- Comment se déroule une séance de consultation ?
- Quelles sont les compétences développées dans l'AA ?
- Comment évaluer la performance obtenue par l'AA ? Etc.

Pour donner un début de réponse à tout ce questionnement, nous allons inventorier les déterminants fondamentaux de l'AA qui sont autant de pistes de réflexions et de décisions pour une entreprise qui se veut apprenante pour ses dirigeants et salariés.

Dans un premier chapitre, je définirai d'abord les concepts de base de l'AA ainsi que les principes pédagogiques retenus, pour terminer sur les objectifs de l'AA en harmonie avec les buts de l'entreprise apprenante. Dans le chapitre suivant, je me concentrerai sur l'organisation du cursus de l'AA et le fonctionnement des AAA.

CHAPITRE 3

L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION AU SERVICE DE L'ENTREPRISE PERFORMANTE

Avant de décrire ce qu'est l'AA et comment en faire une démarche au service de l'entreprise performante, je tiens à faire trois remarques préliminaires.

Tout d'abord, il faut dire qu'*il n'existe pas de définition de l'AA...* Même Reginald W. Revans, inventeur de la discipline, ne s'y est pas risqué¹.

Ensuite, les buts visés, les durées, les formes d'organisation et les modes d'application de l'AA sont multiples ; il est par conséquent *difficile d'en dépendre toutes les variations*.

Enfin, *le processus de fonctionnement de l'AA ne peut pas se mettre en équations ou être décrit par de simples techniques*. N'oublions pas que nous touchons ici au domaine humain !

Ces réserves faites, je m'inspirerai des solutions les plus couramment appliquées dans les entreprises pour décrire les pratiques mises en œuvre dans l'AA.

1. Néanmoins, Mike Pedler, disciple de l'inventeur, a proposé, dans l'introduction de son livre sur l'*Action Learning* la clarification suivante du concept : « L'Action Learning (apprentissage par l'action) est une méthode de résolution des problèmes de l'apprentissage en groupe, afin d'apporter des changements au niveau des individus, des équipes comme des organisations. Cela consiste à créer un réseau inter-individus pour aider l'organisation à améliorer les processus actuels, à apprendre et à innover. L'Action Learning est sans doute la plus importante forme du développement managérial de ces vingt dernières années. »

Les concepts de base de l'AA

Dans une première approche, nous pouvons dépeindre l'AA comme un concept utile au développement tant des individus que de l'organisation de l'entreprise. Travaillant en petits groupes sur des projets intéressant la collectivité, les participants tendent à résoudre des problématiques collectives tout en apprenant en permanence de cette expérimentation. De plus, cette façon de faire multiplie considérablement les relations entre les individus, exerçant jusque-là des fonctions cloisonnées, ce qui favorise l'amélioration de la qualité, l'apprentissage des personnes et des groupes et l'innovation dans l'entreprise.

L'idée à mettre en pratique paraît simple mais elle nécessite néanmoins de respecter de nombreuses contraintes et de mettre beaucoup d'attention dans l'exécution. Son succès passe par le respect de trois obligations majeures que nous allons développer.

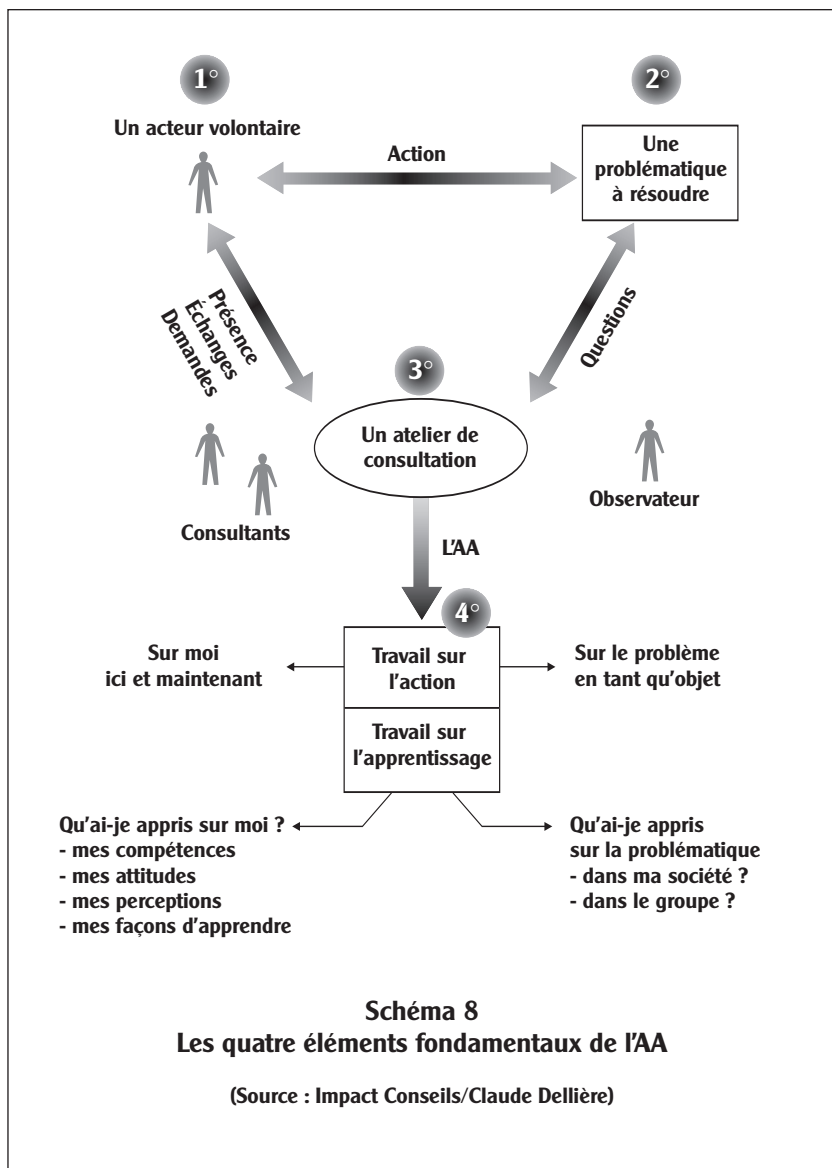
Quatre éléments fondamentaux

Premièrement, créer les conditions de la réussite d'un tel projet nécessite la prise en compte des *quatre éléments fondamentaux* de la naissance et du bon fonctionnement de l'AA : *un acteur, une action, un atelier de consultation et un apprentissage par l'action*.

Un acteur

Chaque participant ne peut prendre part à cette action que *volontairement*. En effet, compte tenu des enjeux, il est impensable d'avoir :

- un acteur démotivé ou même seulement a-motivé,
- un acteur non engagé dans le défi à relever,
- un acteur qui n'envisage pas de se remettre en question au cours de son AA.



Une action porteuse d'une problématique

Chaque acteur doit avoir *une problématique à résoudre*, de préférence de type managérial ou organisationnel ; de plus, l'action qu'il compte développer doit régler cette problématique.

Un atelier de consultation

Dans l'atelier de consultation, chacun trouvera l'appui des autres participants pour la résolution de ses problèmes *selon une méthodologie* préalablement définie, que nous décrirons plus loin.

Un apprentissage par l'action

L'action, aussi bien résolue soit-elle, n'a d'intérêt majeur que si elle débouche sur les questions suivantes :

- « *Qu'ai-je appris ?* sur le problème à résoudre ? sur moi-même ? »
- « *Comment ai-je appris ?* sur la situation ? sur moi ? sur la manière d'apprendre à apprendre ? »
- « *À situation identique, referais-je la même chose ?* »

Comme nous le constatons à partir de cette description, « *il n'y a pas d'apprentissage sans action et il ne peut y avoir d'action sans qu'elle ne débouche sur un apprentissage* » (dixit Reginald W. Revans).

Le rapport de deux forces contradictoires

Le deuxième facteur à prendre en compte est *le rapport de deux forces contradictoires* : l'acteur dans son action et le groupe (des autres participants) chargé de l'assister dans son projet.

En effet, bien que tendues vers le même but et bien que motivées à gagner ensemble, chacune de ces deux forces sera tentée d'exister plus que l'autre. Pour que la démarche soit une réussite, les rôles et les responsabilités de chaque entité doivent faire l'objet d'une clarification préalable au démarrage des AAA.

Le porteur de projet

À l'acteur, porteur du projet de changement, la responsabilité de conduire l'action jusqu'à son terme, dans les limites d'objectifs et de moyens négociés avec les dirigeants qui en font leur fondé de pouvoir.

Compte tenu de ce mandat, il doit prendre toutes les décisions qui s'imposent et en assumer toutes les conséquences. Il ne peut pas s'en décharger sur qui que ce soit, ni même en faire partager les prémisses au groupe des autres participants de l'AA ; donc, à ce titre, il est *solitaire*.

Les autres participants de l'AAA

Au groupe de participants de faire montre, vis-à-vis du porteur du projet, de compréhension et d'empathie, afin que l'acteur, responsable de l'action, puisse saisir le pourquoi des obstacles techniques, méthodologiques, sociologiques ou psychologiques qui l'empêchent de résoudre correctement ses problèmes.

Sans être responsable de la réalisation de l'action, le groupe des participants est néanmoins *solidaire* du porteur de projet, tant au niveau de la pensée rationnelle qu'au niveau des émotions ressenties.

Tous

Tous ensemble, l'acteur comme les autres personnes, sont également là pour *apprendre simultanément* comment traiter méthodologiquement une situation problématique et comment fonctionnent les relations sociales et les rapports humains dans le cadre du projet.

Ce dernier point n'est pas le plus facile à réussir car il remet souvent en question les individus qui s'y livrent ; leur image, leur réputation peuvent en souffrir. L'humilité dont ils doivent faire preuve en permanence est source de développement des individus et d'évolution des organisations.

Une confrontation interculturelle

Le troisième et dernier facteur important de réussite est celui de la *confrontation interculturelle*.

Si nous désirons un maximum d'effet d'apprentissage, il est nécessaire que les participants de l'AA viennent d'univers professionnels variés, aient des expertises différentes, soient des deux

sexes et de toutes tranches d'âge. Le nec plus ultra serait d'ajouter à cette liste d'exigences le souhait que les participants soient d'ethnies et de cultures différentes! Chaque fois qu'un niveau de diversité supplémentaire est atteint, l'apprentissage croît lui-même d'un niveau additionnel. En effet, au sein des AAA, chaque individu se trouve alors confronté à des schémas de pensée, d'action et de valeurs différents des siens, qui le déconcertent ou le déstabilisent.

Dans un premier temps, la peur de l'autre, la résistance au changement, la crispation sur ses convictions antérieures provoquent souvent des préventions, quelquefois des blocages ou pis des rejets. Toutes ces réactions sont bien naturelles, pour ne pas dire parfaitement saines. Pour sortir de cette impasse, il faut que ces réactions soient intégralement explicitées au travers d'une communication totale².

Dans un deuxième temps, chacun, ayant été apprivoisé par l'autre, peut accepter d'utiliser tout ou partie du modèle proposé par son partenaire. Il va en faire une source de créativité et d'apprentissage d'un niveau supérieur puisque cet apprentissage intégrera plusieurs modèles et schémas en les dépassant tous.

L'accroissement de la diversité et de la complexité constitue un excellent instrument de mesure de la réussite ou de l'échec de cette démarche.

2. D'après Vincent Lenhardt, ceci suppose de :

- *communiquer* : tout message, envoyé d'un émetteur à un récepteur, doit donner lieu à un feedback ou une rétroaction signifiant à l'émetteur que le message a bien été reçu,
- *métacommuniquer* : le message nécessite un dialogue sur les différences de cadre de référence entre émetteur et récepteur. Les deux parties communiquent sur la manière dont elles communiquent,
- *surcommuniquer* : du fait de la complexité de la communication, il est utile de réaliser un investissement très important pour vérifier que les messages sont passés, qu'ils ne génèrent pas de rétroactions amplificatrices ou régulatrices les dénaturant.

Les grands principes pédagogiques de l'AA

L'apprentissage comprend et s'appuie sur deux éléments différents, à ne pas confondre.

– *L'acquisition de savoirs de base*, utiles aux participants pour mener à bien leurs projets, que l'on pourrait aussi bien programmer dans un cursus de formation traditionnel.

– *La réflexion critique de l'action*, qui se traduit par un questionnement interne de l'apprenti.

Si on devait tenter de traduire cela en équation nous pourrions proposer la formulation suivante : $AA = SP + QI$.

– AA = apprentissage par l'action,

– SP = savoirs programmés,

– QI = questionnement interne de l'apprenti.

Le premier élément (SP) permet de développer des solutions « puzzle » par rapport à la problématique posée. Il s'agit donc de recettes que l'on peut facilement acquérir par des formations programmées ou/et par des experts de la problématique.

Le deuxième élément (QI) naît du traitement d'une problématique qui n'a pas encore trouvé de réponse adéquate et/ou unique. Le choix de la solution retenue par l'acteur découle uniquement de son questionnement interne.

La création de cette culture de la recherche de la bonne question à poser à l'apprenti, pour qu'il puisse trouver une réponse à sa problématique est, sans nul doute, l'apport majeur de l'AA à toute entreprise qui se veut apprenante pour elle-même et ses collaborateurs.

En même temps, cette affirmation nous renvoie à la question de savoir si l'introduction d'une telle culture dans l'entreprise est compatible avec son degré actuel de développement, d'organisation et de relations sociales.

Les collaborateurs sont-ils prêts à prendre davantage d'initiatives, à courir des risques accrus dans un esprit de responsabilisation, à gérer leur travail et à animer leur équipe avec une mentalité d'entrepreneur, etc. ?

Les dirigeants et managers sont-ils ouverts jusqu'à mettre sur la table leurs problèmes, à en débattre avec leurs collègues, à aider les autres au point de résoudre leurs propres difficultés, à comprendre leurs façons de penser, de réagir ou d'apprendre fatalement de façon différente des leurs ?

Il faut prendre conscience que l'apprentissage par l'action nécessite, à chaque fois que j'aborde, en tant qu'apprenti, une problématique, un double travail.

– *Dans l'action proprement dite*, un travail sur moi, doublé d'un travail sur le problème à résoudre.

– *Dans l'apprentissage*, un travail sur moi pour comprendre quels sont mes comportements, mes compétences, etc. Doublé d'un travail d'apprentissage sur la manière dont fonctionne l'institution face à la problématique.

À ce stade de notre pérégrination dans l'AA, je pense qu'il est nécessaire de réfléchir aux buts que pourrait se fixer l'AA pour servir les intérêts d'une entreprise performante et, singulièrement, pour satisfaire sa volonté d'être apprenante pour ses collaborateurs. Pour cela, je vais inventorier les enjeux stratégiques et les objectifs de résultat que je recommanderais à toute société qui me demanderait de l'accompagner dans la conception et la réalisation de l'AA.

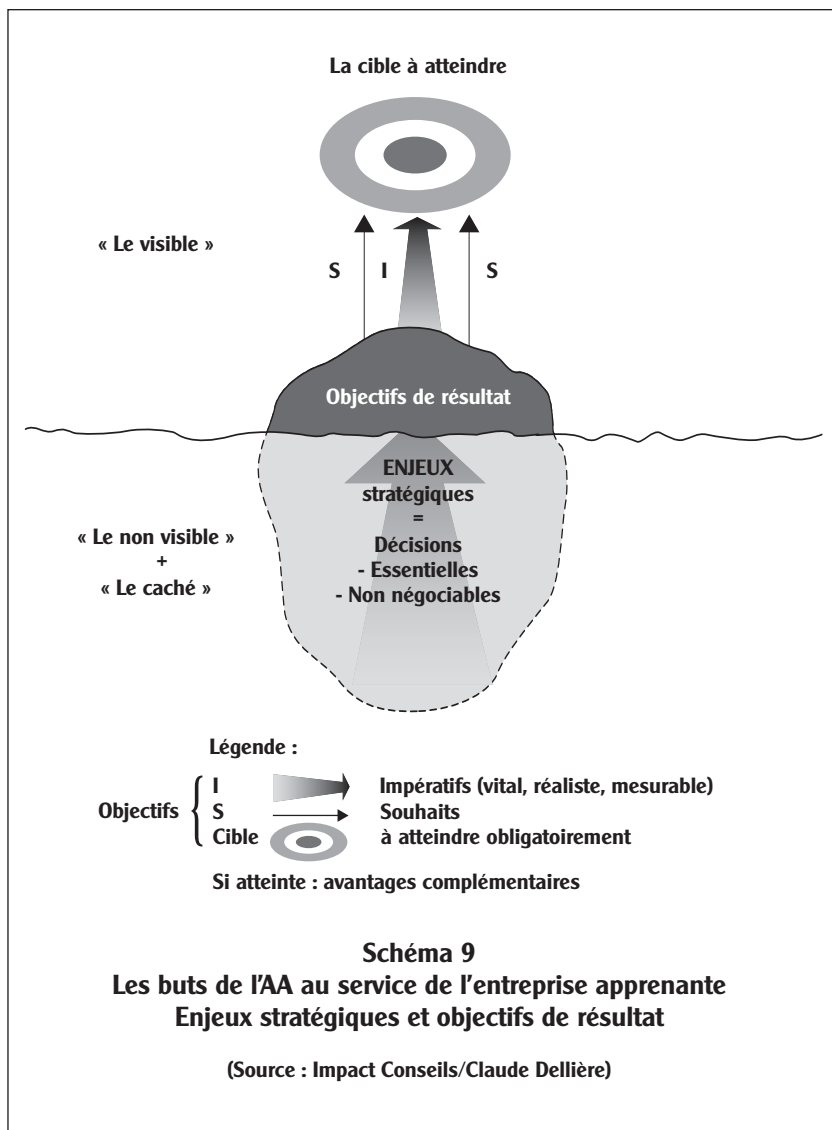
Les buts de l'AA au service de l'entreprise apprenante

Les enjeux stratégiques

J'appelle enjeux les décisions essentielles et non négociables de l'entreprise.

Ces enjeux sont le plus souvent définis et surveillés par le comité de direction de la société ; ces décisions peuvent même devenir l'intime conviction du dirigeant, lorsqu'une opinion commune ne peut pas être dégagée au sein du comité de direction.

Les enjeux sont *essentiels* parce qu'ils font obligatoirement partie



de la vision à long terme de l'entreprise et qu'ils justifient la cible de l'action à entreprendre. Ils révèlent ce qui, dans la tête du décideur suprême, est possible ou impossible.

Les enjeux sont *non négociables* parce qu'ils représentent la colonne vertébrale de toutes les décisions qui seront prises ultérieu-

rement ; et surtout, ces enjeux sont intangibles car, s'ils ne sont pas respectés, la société risque de disparaître.

En outre, je ferai remarquer que les enjeux ne sont pas toujours clairement affichés aux yeux de tous les partenaires de la société. En effet, certains enjeux doivent être considérés comme des décisions secrètes, qui pourraient par trop intéresser les concurrents ; d'autres enjeux peuvent même être non avouables, lorsqu'ils s'inscrivent dans une stratégie de conflit vis-à-vis d'un partenaire dont la direction veut contenir l'action.

À titre de suggestion, je recommande aux dirigeants de réfléchir tout particulièrement aux *quatre enjeux suivants* pour l'AA.

Assurer la pérennité de l'entreprise par l'adaptation à son environnement

Cet enjeu peut paraître banal et éculé ; il est pourtant essentiel pour l'ensemble du corps social. Il entraîne la direction et l'ensemble des employés dans une démarche de changements constants pour faire face aux sollicitations ou agressions extérieures.

Mettre en cohérence les intérêts des clients, des actionnaires et des salariés

Privilégier l'une des trois catégories d'acteurs aboutirait immédiatement à confisquer la performance de l'entreprise au profit d'un seul groupe de partenaires et à déclencher la démotivation des deux autres. Jouer l'équilibre des intérêts de tous développe, a contrario, un partenariat intelligent entre les acteurs et une recherche de l'excellence.

J'ajoute à cette liste les fournisseurs – les responsables les oublient souvent dans le premier temps de leur réflexion – qui sont également des partenaires importants de la performance de l'entreprise³.

3. D'une manière générale, nous avons tendance à concentrer notre attention et notre réflexion sur les acteurs qui sont dans notre champ de vision et à oublier ou négliger tous les autres acteurs, singulièrement ceux qui sont à l'extérieur de

Créer, si possible, un système de valeurs pour forger un devenir collectif

Tous les chefs d'entreprise sont convaincus de l'utilité de proposer au personnel une éthique ; ceci a souvent amené la présentation d'un projet de société par le dirigeant à ses collaborateurs. Nous savons que ce processus a abouti à un fiasco car le corps social de l'entreprise, du fait de son peu de participation au projet, ne se sentait pas engagé dans le projet de la direction. Aujourd'hui, il semble préférable de manager les hommes par l'adhésion. L'une des meilleures solutions est de construire, avec le personnel, ce système de valeurs, même si cette façon de faire consomme énormément de temps.

Cet investissement long garantit la naissance d'une véritable culture d'entreprise, partagée par la plupart des employés, qui donnera du sens à l'action collective.

Construire l'entreprise apprenante

C'est évidemment l'enjeu principal de l'AA. Cela suppose la forte conviction que chaque collaborateur ne pourra s'adapter aux changements permanents de l'entreprise que si chaque événement vécu devient une source d'apprentissage pour lui. Une fois intégrée dans tous les esprits, cette certitude va institutionnaliser les conditions d'application.

Dès lors, chaque action que doit entreprendre le collaborateur, chaque décision qu'un groupe projet doit arrêter peut devenir une expérience apprenante, à condition de ne pas accélérer le processus de la décision.

Les objectifs impératifs de résultat

Dans un grand nombre d'actions voulues par les entreprises, la liste des buts visés est dense. Néanmoins, une lecture attentive montre

l'entreprise. Or, les dirigeants et managers du groupe dont fait partie la société, les médias, les pouvoirs publics et même la majorité silencieuse peuvent être des partenaires utiles à la réussite de notre projet.

que tous ces objectifs n'ont pas le même poids ni la même valeur aux yeux des participants. Pour les différencier, je vous propose de distinguer ceux d'entre eux qui doivent être atteints de façon obligatoire de ceux qui ne sont que souhaitables.

Ceux d'entre eux qui sont obligatoires seront appelés « impératifs » et serviront à écarter les solutions d'apprentissage imparfaites. Il me faut préciser qu'un impératif possède trois caractéristiques fondamentales.

– *Un impératif est vital*, ce qui confirme le devoir de le respecter. Dans vital, il y a le mot vie ; si l'impératif n'est pas atteint, la société est en danger de mort !

– *Un impératif est réaliste*, pour éviter toute dérive utopique. Les ressources de l'entreprise sont limitées ; il est donc nécessaire de les affecter sur les projets qui ont le plus de probabilité de réussite et qui apportent le maximum de valeur ajoutée pour l'entreprise et ses partenaires.

– *Un impératif est mesurable*, de façon à éviter toute ambiguïté sur le degré de réalisation. Ceci provoque souvent une consommation importante de temps pour définir l'instrument de mesure le plus adéquat.

Plus l'impératif contient de données qualitatives, plus le choix de l'instrument de mesure sera délicat ; dans certains cas, il sera même inévitable de nommer un « juge de paix » pour arbitrer les débats.

Il est souhaitable de préciser que ces impératifs, assortis le plus souvent dans les entreprises de l'adjectif « stratégiques », ne peuvent être en contradiction avec les enjeux. Ils sont sélectionnés pour rendre concrètes les décisions essentielles du dirigeant que nous avons examinées précédemment.

Que pourrais-je recommander comme *objectifs impératifs pour l'AA* ? Là encore, personne ne peut prétendre détenir la vérité sur la panoplie des impératifs à inscrire au fronton du projet de l'AA. Je citerai les *cinq objectifs majeurs* affichés dans les entreprises

observées par moi et, singulièrement, le groupe Sandvik décrit dans le premier chapitre de ce livre sous la dénomination de société D. Les impératifs ci-dessous ne sont pas classés par ordre d'importance mais au nombre de fois où ils ont été choisis par les sociétés pratiquant l'AA.

Apprendre en agissant dans le projet

Nous devons insister, une fois de plus, sur le fait qu'il s'agit de privilégier l'apprentissage par rapport au résultat visé par le projet. Ceci ne veut pas dire que le résultat est un impératif mineur car, sinon, il serait préférable de le considérer uniquement comme un souhait ; cela signifie simplement que le résultat est au service de l'apprentissage et non l'inverse.

Cet impératif n'est pas toujours facile à faire ratifier par la direction générale ou même par la hiérarchie immédiate. Centrées toutes les deux sur le résultat à court terme, elles ont tendance à opter pour la solution inverse : le résultat en premier, l'apprentissage en second.

Une fois confirmé l'enjeu de l'entreprise apprenante, il est évident que l'objectif dont nous parlons devient un impératif majeur.

Mettre en place des réseaux efficaces

Cet impératif est sans doute l'une des retombées principales des AAA, lorsque la démarche est réussie. On pourrait même ajouter que c'est le bon instrument de mesure de l'efficacité des AAA : plus le réseau existe (pendant et surtout après la fin de l'AA) et plus on peut être sûr que la greffe a réussi. Les retombées principales sont les suivantes.

- Des *relations* techniques, économiques et sociales fortement accrues entre les sociétés du groupe qui ont accepté d'envoyer l'un de leurs collaborateurs dans un AAA.

- Un *décloisonnement* des différentes activités, ce qui entraîne une meilleure circulation des informations entre les différents métiers ou fonctions concernés par les projets industriels, commerciaux ou autres à développer dans le groupe.

– Une *habitude de travailler en groupe* et de s'entraider sur les problèmes à traiter ou sur les changements de fond à opérer.

Repenser totalement la gestion des ressources humaines

Dans trop d'entreprises, la plupart des collaborateurs sont des employés « non engagés », utilisant le minimum de leur énergie pour faire le travail ou participer à des équipes projet. Si l'entreprise désire relever les défis qui lui sont imposés, elle ne peut se satisfaire de ce faible niveau de synergie. Elle est condamnée à convertir ces mêmes salariés – ou au moins un maximum d'entre eux – en collaborateurs impliqués ou « engagés ».

Essayons de nous faire une idée de ce que signifie *un collaborateur engagé*. L'examen des mécanismes de la motivation des individus au travail⁴ nous démontre qu'un collaborateur engagé est un employé satisfait et qui a adhéré aux différents projets à lancer et aux rôles qui en résultent pour lui.

Plus précisément, un collaborateur engagé se définit de la manière suivante.

– *Il est satisfait par son travail* : d'une part, la tâche qui lui est confiée est intéressante et, d'autre part, il peut y utiliser ses compétences de façon appropriée. Par conséquent, le collaborateur se sent autonome par rapport à la tâche⁵.

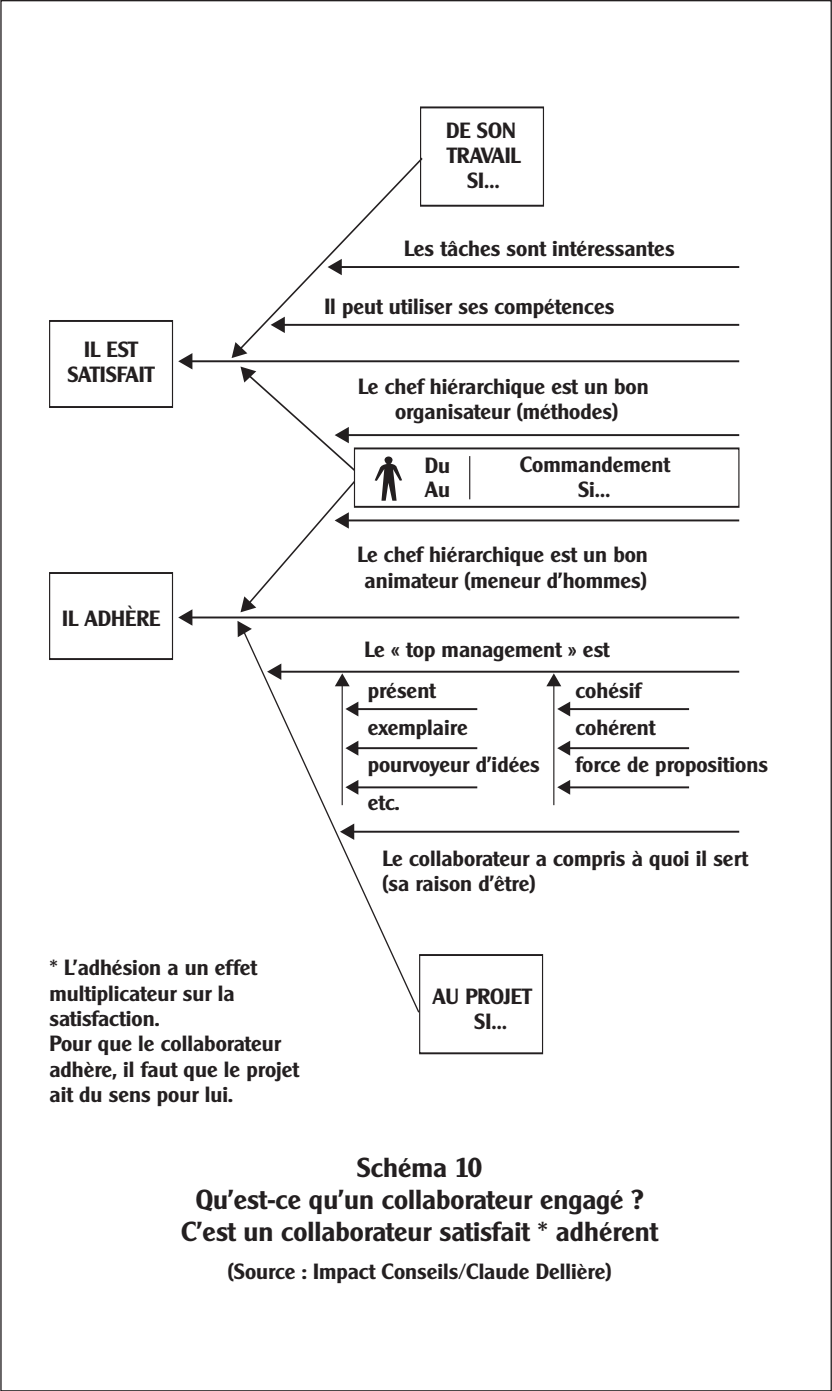
– *Il adhère au projet* : principalement parce qu'il comprend à quoi il sert dans le projet. Cela donne du sens à son action et maintient sa motivation.

Secondairement parce qu'il reconnaît aux membres de la hiérarchie les qualités du manager efficace⁶.

4. Voir la Trousse à outils n° 3, « Motivation du collaborateur et réponses adaptées du manager ».

5. Voir la Trousse à outils n° 2, « Mesure de l'autonomie d'un acteur par rapport à une activité ou une fonction ».

6. Le « Top management », pour être efficace, doit être présent, exemplaire, cohésif, cohérent, etc.



Favoriser les initiatives personnelles ou des groupes en faveur du changement

Il s'agit en quelque sorte de renforcer l'idée que résoudre correctement les problèmes quotidiens ne facilite que très rarement le traitement des difficultés potentielles.

L'environnement évoluant souvent par à-coups imprévisibles, il devient de plus en plus difficile d'anticiper les adaptations nécessaires. Il est donc utile d'éduquer les collaborateurs et les groupes de travail à une vigilance constante, à une réaction rapide et, d'une manière générale, d'encourager la prise de risque et la gestion prévisionnelle.

Développer le business

Cet objectif impératif vient contrebalancer le premier cité plus haut. Il est d'autant plus à prendre en compte que certains dirigeants pourraient laisser supposer que le fait de privilégier d'abord l'apprentissage avant l'action entraînerait de facto l'abandon de toute cible financière ou économique. Or il n'est pas incompatible de mener de front les deux objectifs, tout en rappelant que le premier (l'apprentissage) prime le second (l'action), comme nous l'avons dit dans nos commentaires du premier impératif.

Par conséquent, il est recommandé de prévoir pour tout projet l'impact qu'il aura sur le chiffre d'affaires, mais surtout sur la marge de la société. Il est même important d'ajouter *qu'un projet ayant une incidence insuffisante sur le business de l'entreprise devrait être systématiquement écarté.*

Les objectifs de résultat souhaitables

Les impératifs servant à éliminer les projets inadéquats, il nous reste à définir sur quels objectifs nous pourrions classer les projets restants (ceux qui ont satisfait les exigences des impératifs). Ces objectifs seront dénommés « *souhais* ». Que pourrait-on suggérer comme souhaits dans la conduite des AAA ? Il est difficile, en l'absence de tout univers concret, de préjuger des choix ad hoc. Nous

nous contenterons d'en mentionner trois qui nous semblent pertinents quel que soit le type de culture de la société concernée.

Travailler à la fois avec les hommes et avec l'organisation générale de l'entreprise

Cet objectif n'est pas toujours pris en compte car la direction s'oblige, en l'acceptant, à retoucher, si nécessaire, l'organisation générale de l'entreprise pour la rendre plus efficace ou plus adaptée aux problématiques décelées par les participants.

Cependant, le choix d'un tel souhait favorise la création d'une organisation dynamique capable d'évoluer plus facilement et plus rapidement, pour s'adapter aux besoins des clients. De plus, elle crée aussi une mentalité de changement et de solidarité entre les équipiers du projet.

S'appuyer sur les expériences propres de la société plutôt que sur des cas théoriques sans rapport avec les activités de l'entreprise

Derrière ce souhait s'exprime l'idée que l'on doit absolument coller au terrain si l'on désire respecter les enjeux et les impératifs qui figurent plus haut. Comment pourrait-on apprendre des choses concrètes, changer ses comportements, créer un réseau efficace ou faire du business, en travaillant sur des cas théoriques ou des cas réels inspirés d'une entreprise différente de celle où se déroule l'action d'apprentissage ?

Renforcer le leadership des managers-participants

Il serait en effet dommage de ne pas profiter de l'opportunité offerte par l'AA pour obliger tel ou tel participant à modifier ses comportements de manager vis-à-vis de ses collaborateurs. Il est donc utile de choisir des projets qui favorisent aussi ce type d'action.

L'efficacité de l'AA

À ce stade, il me paraît intéressant d'analyser l'efficacité des mobilisations collectives telles que les AAA, par rapport à celle des

mobilisations individuelles telles que le coaching, dans sa forme la plus classique, le coaching individuel. Pour ce faire, nous allons comparer ces deux types d’actions aux enjeux et objectifs que nous venons de suggérer.

L’efficacité sera appréciée de la manière suivante, en fonction de l’atteinte de l’enjeu ou de l’objectif proposé.

- efficacité faible = *
- efficacité médiocre = **
- efficacité moyenne = ***
- efficacité satisfaisante = ****
- efficacité forte = *****

Enjeux

- Pérennité
- Cohérence entre les intérêts des clients/actionnaires/salariés
- Système de valeurs communes
- Entreprise apprenante

Impératifs

- Apprendre en agissant ou l’apprentissage prime le résultat
- Mettre en place des réseaux efficaces
- Repenser les RH
- Favoriser les initiatives de changement
- Développer le business

Souhaits

- Travailler avec les hommes et l’organisation
- S’appuyer sur les expériences de la société
- Renforcer le leadership des managers

Coaching Individuel	AAA
**	****
**	*****
*	*****
***	*****
***	*****
*	****
*	****
****	****
***	****
****	****
*****	*****
*****	****

Au niveau des enjeux, il était évident, avant même d'avoir fait la comparaison, que l'avantage serait au profit des AAA. En effet, pour obtenir une efficacité égale à celle des AAA, il faudrait que le coaching ait été généralisé jusque dans la hiérarchie la plus basse et ait été fortement structuré au niveau des messages⁷.

Pour ce qui est des impératifs, l'avantage important des AAA résulte du choix des impératifs eux-mêmes qui favorisent, par construction, les actions collectives.

Ce que l'on peut affirmer, sans partir sur des a priori contestables, c'est qu'à *coût égal*, nous obtenons dans les AAA un effet multiplicateur certain par rapport au coaching individuel. En effet, dans les AAA, un maximum de responsables partage une vision commune et des objectifs cohérents, ce qui est un avantage décisif pour la performance globale de l'entreprise.

Ceci se trouve encore renforcé lorsque l'entreprise décide de développer un projet stratégique par le biais des AAA, en constituant le noyau dur de l'équipe projet autour des managers et dirigeants volontaires pour l'AA.

N'oublions pas de réinsister sur le fait que les AAA amènent les acteurs à raisonner et à apprendre ensemble, ce qui renforce en permanence le réseau et fédère les énergies collectives au profit de l'entreprise.

Ce qu'il faut retenir

- *Il n'y a pas d'apprentissage sans action et il ne peut y avoir d'action sans qu'elle ne débouche sur un apprentissage.*
- *Le questionnement interne est le pivot central du processus d'apprentissage. La question ad hoc permet d'atteindre le cœur de la problématique et de la résoudre.*

7. Nous aborderons au chapitre suivant les facteurs susceptibles de différencier l'AA du coaching d'équipe.

- *Le lancement de l'AA dans l'entreprise et la mise en place des AAA ne peuvent faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les enjeux et les objectifs de la démarche. L'AA est au service de l'entreprise apprenante et non pas au profit exclusif du résultat financier de la société.*
- *L'AA concourt à donner aux acteurs concernés une vision commune, des objectifs cohérents et à fédérer les énergies du groupe autour des projets.*

CHAPITRE 4

LE FONCTIONNEMENT DES ATELIERS D'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Nous avons maintenant une idée plus précise de ce que sont les concepts et les buts de l'AA au service d'une entreprise performante et apprenante et nous pouvons donc aborder le fonctionnement des AAA.

Pour fonctionner, il nous faut, tout d'abord, des *acteurs* ; ce sera notre premier sujet. Je traiterai de leurs caractéristiques, de leurs rôles et de leurs pouvoirs dans l'AA afin de mieux cerner le jeu des relations liant les acteurs de premier rang, que sont les participants de l'AA, aux acteurs de second rang qui accompagnent les participants dans leur démarche d'apprentissage et de travail. Je terminerai, sur ce thème, par les acteurs de troisième rang, à savoir ceux qui ont décidé et conçu le système de l'AA dans l'entreprise. Ensuite, j'analyserai le *cursus de l'apprentissage* suivi par les participants sur la période de temps réservée à cet effet, ainsi que le déroulement d'un séminaire de travail et de réflexion.

Je poursuivrai par le *fonctionnement d'un AAA* pour expliquer ce qu'est une séance de consultation entre les participants et commenter les méthodes d'échanges et de réflexion dans un AAA.

Je terminerai par la délicate question de l'*évaluation* de la performance individuelle et de la performance collective.

Les acteurs, leurs rôles et leurs pouvoirs

Le vocabulaire et les concepts étant différents d'une société à l'autre, ou d'une culture à l'autre, je vous invite à prendre connaissance des équivalences de mots les plus couramment utilisés dans les entreprises pour désigner les différents acteurs et leurs fonctions.

Le vocabulaire des AAA

Pour désigner les acteurs de l'AA, chaque entreprise forge son propre vocabulaire. À titre d'exemple, prenez connaissance de quelques noms, de signification équivalente, les plus utilisés.

- Les *participants* des AAA ou les *membres des AAA*.
- Le *porteur de projet* ou le *client* de l'AAA ou le *sponsorisé* ou le *poulain du mentor*.
- Le *consultant* ou l'*accompagnateur*.
- L'*observateur* ou le garant de la méthode ou le *pousse-décision* ou l'*horloge*.
- Le *faciliteur* ou le membre du *staff* ou le *coach*.
- Le *mentor* ou le *sponsor*.
- L'*animateur* ou le *concepteur* de l'AA ou le *chef du projet AA*.

Si j'inventorie l'ensemble des acteurs potentiels de l'AA, je dénombre cinq types d'acteurs principaux dont nous allons parler.

– Un seul type d'*acteurs de premier rang* : les participants des AAA. En termes de responsabilité et de décisions dans les projets, ils sont *ceux qui font*.

– Deux types d'*acteurs de second rang* : les mentors et les facilitateurs. Leur fonction principale dans l'AA est de *faire faire*.

– Deux types d'*acteurs de troisième rang* : le concepteur-animateur de l'AA et la direction générale (ou le comité de direction de l'entreprise). Leur responsabilité est de *faire faire faire*.

Le groupe des participants aux AAA

Très généralement, les participants aux AAA sont choisis en tant qu'acteurs au sens où nous en avons débattu dans le paragraphe « Les concepts de base de l'AA » du chapitre 3. Ceci signifie que chacun des participants, comme tous les autres membres du groupe, possède les caractéristiques définies ci-dessous.

– *L'acteur est volontaire.* Dans l'AA, il n'y a ni cobaye ni volontaire nommé d'office ; chacun bénéficie de son libre arbitre.

– *L'acteur est engagé* dans la démarche de l'AA. Cet engagement revêt la forme d'un quasi-contrat, tant juridique que moral (voir au chapitre 8 « Contrats passés entre les différentes parties »).

– *L'acteur est motivé* à être responsable d'un projet important pour l'entreprise en plus de son travail quotidien : il en assume pleinement la charge ainsi que les prises de décisions.

– *L'acteur est un équipier* dans le projet des autres. Sollicitant le concours des autres membres pour son propre projet, il est logique qu'il apporte le sien en retour.

– *L'acteur est un apprenti* pour se perfectionner et donc se remettre en question. Il vise l'excellence tout en restant humble du fait de la complexité du monde.

– *L'acteur est un expert* pour les autres acteurs, lorsque ses compétences lui permettent d'assurer le leadership d'une séance de travail ou d'un échange de connaissances.

Comme nous le savons déjà, dans une entreprise qui se veut apprenante, la diversité culturelle des participants se double d'une diversité des expertises.

Les mentors

Les mentors sont chargés d'aider les porteurs de projet à réussir ledit projet : c'est la raison pour laquelle le rôle de mentor est si fondamental dans le choix du projet, dans l'accompagnement de l'action et dans l'évaluation de la performance.

Pour des raisons évidentes, que nous ne commenterons pas ici, il est préférable de choisir comme mentor quelqu'un d'autre que le chef hiérarchique. Il paraît souhaitable de retenir un personnage élevé de l'organigramme, ayant intérêt à ce que le projet soit développé intégralement dans ses aspects qualitatifs comme quantitatifs. Il s'informe, notamment, entre et pendant les modules, de l'évolution du projet pour en assurer le « sponsoring ».

Toutefois, son rôle principal reste celui d'un mentor capable de consacrer du temps au développement personnel et professionnel du participant et qui soit motivé à le faire.

Les facilitateurs

Les rôles principaux des facilitateurs portent sur les points suivants.

- Expliquer aux participants les principes pédagogiques de l'AA et les règles de fonctionnement des réunions de consultation.
- Faire respecter l'ensemble du système défini avec les acteurs.
- Aider les membres du groupe à démarrer et à conduire les ateliers.
- Encourager les participants à partager les idées et les problèmes évoqués.
- Faciliter le développement du groupe pour qu'il soit le moteur du système d'apprentissage.
- Expliciter aux participants, si nécessaire, leurs blocages, leurs réactions psychologiques et leurs manières d'apprendre.
- Assurer le suivi du projet auprès des mentors et de la direction générale.

Les facilitateurs doivent être principalement attentifs aux processus d'apprentissage du groupe et les rendre compréhensibles à tous les membres du groupe. Ceci consiste à mieux faire comprendre à chaque personne comment elle réfléchit, progresse et acquiert des connaissances et comment progresse aussi le groupe.

De même, les facilitateurs doivent être vigilants sur l'équilibre nécessaire entre les instants où un participant demande de l'aide et

les moments où il faut lui lancer un défi pour assurer la continuation de son apprentissage.

L'animateur

Lorsqu'une entreprise se décide à lancer un AA, il devient nécessaire de choisir et de nommer officiellement un responsable de la conduite de ce projet. Il est alors chargé de la conception, de l'animation, de la réalisation et de l'évaluation de l'AA. Nécessairement investi d'un pouvoir large, il reçoit de la direction générale un mandat ou une délégation large : il va de soi qu'il devra rendre compte auprès de la direction.

Bien qu'il n'ait pas reçu de nom spécial, nous lui donnerons, dorénavant, le titre d'animateur. Nous rappelons qu'étymologiquement le terme « anima » signifie âme : nous l'emploierons, ainsi que le verbe animer, dans le sens de créer une âme avec l'ensemble des acteurs de l'AA.

Dans les conventions ou pratiques de l'AA, il n'existe aucune règle établie pour choisir ce responsable : donc toutes les voies sont envisageables. Néanmoins, la question la plus intéressante est de savoir s'il vaut mieux le prendre dans les effectifs de la société ou de le choisir à l'extérieur de l'entreprise. Chacune de ces deux formules présente des avantages et des inconvénients. Je vais les détailler dans le tableau ci-dessous.

Le choix d'un animateur

Type de choix	Avantages	Inconvénients
Animateur interne	– Stabilité du dogme. – Contrôle fort de la direction.	– Changements de l'existant plus difficiles. – Dépendance hiérarchique de l'animateur.

Type de choix	Avantages	Inconvénients
Animateur externe	– Œil et influence extérieurs. – Plus grande indépendance de l'animateur. – Pratiques internes moins prégnantes. – Créativité plus grande. – Remise en cause de l'organisation existante.	– L'animateur ne connaît pas aussi bien la culture de l'entreprise qu'un animateur interne. – Risque de chaos plus fort.

Ce panorama n'est pas exhaustif. Il nous semble cependant que l'avantage majeur de l'intervenant externe réside dans le fait qu'il est plus à même de dire les choses telles qu'il les constate qu'un animateur interne. Le non-dit devrait être réduit à sa plus simple expression.

En outre, moins impliqué sur le fond, l'intervenant extérieur peut d'autant plus être gardien du respect des principes, valeurs et enjeux choisis par la direction de la société ; le *sens* de l'AA s'en trouvera mieux respecté.

Il est également possible de choisir une solution de coanimation : un animateur externe et un animateur interne.

J'ai personnellement beaucoup apprécié cette expérience dans l'entreprise Sandvik. L'animateur interne était le DRH du groupe Sandvik France, moi-même jouant le rôle d'animateur externe.

La direction générale ou le comité de direction

L'impulsion donnée à l'AA dépend en grande partie de l'implication de la direction générale et du comité de direction dans la

démarche. La volonté du décideur suprême est cruciale : plus il montre son engagement, plus le succès de l'apprentissage est probable !

En effet, tous les dirigeants ou responsables, membres du comité de direction, vice-présidents, intervenants extérieurs, mentors, etc. calquent leurs attitudes sur celles du P.-D.G. ou du D.G. Si ce dernier manifeste son intérêt pour la sélection des participants, le choix des projets stratégiques, la performance individuelle ou collective, le reporting, etc., tous les acteurs constatent son engagement et désirent concourir à la réussite des projets.

L'analyse des options d'AA envisagées par les entreprises apprenantes

Pour développer le potentiel de leurs dirigeants, certaines entreprises ont mis sur pied de véritables universités internes à leur société. D'autres ont préféré s'appuyer sur des moyens externes. Mais toutes ont joué sur des formes multiples de développement des personnes et des équipes. Ce qui caractérise l'ensemble de ces nouvelles formes de formation c'est la certitude que les séminaires antérieurs ne peuvent plus jouer qu'un rôle mineur dans les acquisitions de savoirs. Il faut, à présent, s'appuyer davantage sur les apports et échanges entre les personnels qui vivent des types de problématiques analogues et surtout se servir de ces problématiques elles-mêmes comme base d'apprentissage. L'apparition des « business driven action learning programmes¹ », en Amérique du Nord en est le symptôme le plus palpable.

L'étude des programmes d'apprentissage, mis en place par les entreprises qui pratiquent l'AA, fait apparaître des différences

1. Traduit par certains de mes confrères par programme 3A (apprentissage, action, affaires). Comme vous le savez déjà, j'ai moi-même choisi deux autres appellations : AA (apprentissage par l'action) et AAA (atelier d'apprentissage par l'action).

instructives sur les modes de pensée et les cultures des entreprises².

Je note plusieurs différences importantes concernant les points qui suivent.

La durée de l'apprentissage

En Amérique du Nord, le cursus de l'AA est court : quatre semaines groupées au maximum. Par analogie aux notions de profit³, d'efficacité et de perception du temps, l'apprentissage est considéré aux U.S.A. comme performant s'il s'inscrit dans une dynamique à court terme. Il doit soumettre les participants à des contraintes de résultats vis-à-vis des projets à réaliser et d'acquisitions de savoirs individuels et collectifs.

En Europe, le cursus est plus long : de huit mois à un an. Par contraste avec le modèle américain, les firmes européennes pensent qu'il faut donner du temps au temps pour que les nouveaux réflexes d'apprentissage s'engramment durablement dans les mentalités des participants. Il en est de même de la constitution des réseaux, si l'on désire qu'ils perdurent au-delà de la fin des AAA.

En tant qu'Européen, j'adhère naturellement et culturellement à la deuxième attitude.

La culture d'apprentissage

Comme nous l'avons déjà constaté dans le premier chapitre, les cultures d'entreprise induisent les types d'organisation et d'apprentissage. Nous retrouvons cette constante dans l'AA.

2. Voir, à titre d'exemples, les programmes 3A de Dupont et de Siemens présentés en annexe, en fin d'ouvrage, à la rubrique « Notes de lecture ».

3. Ce n'est pas un hasard si, aux U.S.A., les programmes d'apprentissage par l'action sont centrés, comme leur nom l'indique, sur le business.

Certaines entreprises vont préférer choisir un projet par participant pendant que d'autres décideront de faire développer un seul projet par le groupe de participants. En particulier, dans les entreprises qui mobilisent plutôt les énergies par des mobilisations collectives, cette pratique d'un projet unique pour le groupe est souvent institutionnalisée. La fondation hollandaise BOSNO (regroupement d'une dizaine de sociétés dont Heineken⁴ et Wolters Kluwer⁴) est un exemple typique de cette pratique. Je suis sûr que le mode de prise de décision et de travail en commun dans la culture néerlandaise est à l'origine d'un tel choix dans le fonctionnement des AAA. C'eût été impensable dans une entreprise franco-française !

Je n'ai pas de préférence marquée pour l'un des deux modèles. Le client est roi et décide de l'objectif.

Le but principal visé par l'AA

Je me méfie énormément des déclarations d'intention et préfère juger sur les actes. En effet, quoi qu'en disent certaines sociétés, l'intention de privilégier l'apprentissage au résultat est quelquefois vite oubliée face aux pressions techniques, économiques ou sociales des projets.

Mon propos se confirme trop souvent lorsqu'on passe à l'évaluation de la performance du participant ou de l'équipe-projet : si l'objectif « business » n'a pas été totalement atteint, l'AA est alors considéré comme inefficace !

Loin de moi l'idée que le business n'est pas un impératif mais, à mes yeux, il ne peut être qu'au service de l'enjeu suivant : « l'entreprise est apprenante pour le corps social ».

4. Heineken est le brasseur bien connu et Wolters Kluwer un très important éditeur de livres.

Le nombre de managers concernés par l'AA

Là encore, au moins deux comportements se dessinent. Certaines sociétés opteront pour un *numerus clausus* étroit, en réservant cet apprentissage aux seuls dirigeants et cadres supérieurs du groupe. D'autres entreprises choisiront de décliner l'AA du comité de direction jusqu'aux agents de maîtrise, estimant que tous les responsables doivent pouvoir bénéficier de ce nouveau mode d'implication et d'apprentissage. Les buts de l'AA au service de l'entreprise apprenante, tels que je les décrivais plus haut, militent en faveur de cette solution.

Je crois que vous avez deviné que ma préférence se porte sur la deuxième voie.

L'accompagnement des participants

Pour sacrifier à la mode actuelle, certaines entreprises vont rechercher ou désigner des coachs par projet et appliquer les méthodes de coaching, abondamment développées dans des ouvrages spécialisés auxquels je renvoie mes lecteurs.

D'autres préféreront séparer franchement les cinq fonctions, qui font partie de l'accompagnement des participants ou du groupe en apprentissage, et qui interviennent dans le fonctionnement des AAA.

– Le sponsoring du projet

Il est confié au sponsor, alias mentor.

– Le questionnement interne du porteur de projet

Le questionnement interne du porteur de projet est assuré par les consultants, après formation à la méthode spécifique des AAA.

– Le respect des règles méthodologiques des AAA

De même, pendant le déroulement de l'AAA, le respect des règles méthodologiques est assuré par un coéquipier-observateur.

– La facilitation de tout ce qui doit être dit et révélé à propos de ce qui se passe dans les AAA

Il s'agit, en particulier, de faire accoucher les participants de toutes leurs émotions, leurs difficultés à dire ou à faire, leurs envies ou leurs freins, leurs manières d'apprendre, etc.

Ce rôle est tenu par le ou les facilitateurs des AAA.

– *Le reporting de l'AA auprès des mentors et de la direction générale*

Le reporting de l'AA auprès des mentors et de la direction générale est à la charge de l'animateur-concepteur.

Je tiens à reconnaître honnêtement que cette deuxième manière de faire a ma préférence. C'est elle que je recommande à mes clients parce que je crois en son efficacité : elle mobilise toutes les compétences du groupe de participants, stimule les énergies des acteurs-soutiens, assure la circularité⁵ des fonctions dans les AAA et entretient la volonté et la vigilance de la direction par rapport à l'AA.

AA et coaching d'équipe

L'affirmation la plus fréquemment faite par mes confrères à propos de l'AA est la suivante : « L'AA, c'est... du coaching d'équipe ». Ceux qui se sentent sans doute moins sûrs d'eux déguisent cette affirmation en une question induisant néanmoins la même conviction.

Bien que de nombreuses années d'intervention sur le terrain (comme responsable en entreprise ou comme conseil) m'aient appris que les consultants cherchent à se rassurer sur le fait qu'ils maîtrisent la bonne discipline pour résoudre toute problématique posée par leurs clients, je ne peux m'empêcher, lorsque j'entends cette affirmation, de penser qu'il s'agit aussi

5. Comme nous l'étudierons plus loin, chaque participant change de fauteuil au cours des AAA successifs.

d'une forme de totalitarisme intellectuel. Une seule vérité est acceptable pour eux : toute analyse doit passer par la dernière technique ou le dernier outil en vogue !

Nous avons d'ailleurs tous connu les modes successives « du tout en un » : celle de l'analyse systémique, celle de l'analyse transactionnelle, celle des cercles de qualité ou de progrès, celle de la programmation neurolinguistique, etc.

Je ne nie pas (et même je suis sûr de) l'intérêt de bien posséder le maniement du coaching et du team-building pour accompagner les managers et leurs équipes dans leur devenir ; j'encourage sincèrement tout consultant à se perfectionner dans ce domaine.

Simultanément, je pense que vouloir amalgamer coaching d'équipe et AA est un faux problème et, souvent, un problème mal posé. En effet, l'AA et le coaching ne sont que des méthodes et des outils intéressants au service d'un système d'organisation technique et de fonctionnement social des entreprises qui les domine. Ce système est décidé par le client et influencé fortement par la culture de l'entreprise (valeurs, objectifs, expériences, etc.) Donc, ce n'est qu'à partir de l'analyse des besoins du client et de la mise en évidence de sa volonté profonde que nous pourrons opter pour le bon choix du process à développer : coaching d'équipe ou AA.

Cette remarque étant faite, je propose d'analyser de plus près ce qui rapproche ces disciplines mais également ce qui les différencie, pour comprendre la raison pour laquelle elles ne portent pas le même nom.

Pour cerner ce qui rapproche l'AA du coaching d'équipe, notons les cinq buts que ces disciplines ont en commun.

- Accompagner des managers ou des équipes dans leur vie professionnelle, pour développer la maturité culturelle du groupe, en termes d'autonomie et de responsabilité.
- Créer du sens à l'action et une vision partagée, pour per-

mettre aux responsables et aux équipes d'être performants dans leurs projets.

- Assurer une cohérence entre les trois pôles de chaque projet : les opérations à mener, les moments de régulation nécessaires et le processus éducatif pour augmenter le niveau des compétences des acteurs et du groupe dans son ensemble.
- Mettre en place les conditions favorables pour que les décisions soient décentralisées au plus près des problématiques posées.
- Introduire dans les réunions de travail des fonctions « tour-nantes » (le principe de circularité des rôles), permettant à chaque acteur de prendre en compte les différentes composantes d'une bonne décision et d'en déduire les règles du jeu de la communication et de la responsabilisation à l'intérieur d'un groupe.

Pour moi, ce qui distingue le plus l'AA du coaching et du team building peut faire l'objet de l'énumération des impératifs qui suivent (dans l'apprentissage par l'action, par construction du système lui-même).

- *Le volontariat des acteurs est obligatoire* ; il en résulte une implication très forte des personnes et des groupes concernés par les projets.
- *L'apprentissage prime l'action* avec, il est vrai, un bémol dans la version à l'américaine.
- *Le réseau inter-sociétés* doit se trouver renforcé par la diffusion de l'AA dans le groupe.
- *Le métissage culturel* est à la hauteur d'une institution en termes d'expertise, de fonction, d'âge, de sexe, de pays, etc., ce qui entraîne des remises en cause des modes de pensée, d'action et de comportement.
- *La limite de responsabilités entre enjeux stratégiques et objectifs de réussite* est franche, ce qui facilite les prises de décision, les négociations et les évaluations des performances.

Après cet examen, qu'ai-je envie de recommander ? Lorsque le projet concerne une équipe d'une même société ou un groupe de personnes travaillant habituellement ensemble, il me semble que le coaching d'équipe est sans doute plus adapté que l'AA aux problématiques qui vont se faire jour dans la conduite du groupe vers la performance désirée. Par contre, dans tous les autres cas, particulièrement dans ceux où l'équipe-projet est composée de « volontaires » de sociétés différentes, de cultures variées, réunis à des fins d'apprentissage, je privilégierai l'AA.

La conception et l'organisation du programme

Le parcours de l'apprentissage par l'action se déroule en cinq à six réunions de travail, réparties sur une période de dix mois à un an : nous appellerons désormais chacune de ces réunions un « *module* ». Tous les deux mois environ, un module sera programmé par l'animateur, avec l'accord des participants. Sa durée sera de deux à trois jours pour analyser, en plusieurs ateliers de travail, l'avancement du projet de chacun de ses membres.

Pourquoi cinq à six modules ? Parce que chacun d'entre eux représente une étape du processus pédagogique prévu dans l'AA. En fait, il s'agit de partir de l'idée directrice du projet et de parcourir tout le cursus de conduite du projet jusqu'à la réalisation totale et, si possible, la mise en place fonctionnelle du projet.

La conception d'un projet réaliste

Si l'on examine la progression pédagogique à bâtir, nous pouvons programmer au moins les cinq phases suivantes.

- Analyser la situation actuelle, ou *faire le point* : détermination des dysfonctionnements présents, évaluation des conséquences négatives si l'on ne change rien à la situation, etc.

- Imaginer les futurs possibles ou *rêver l'idéal* : conception créa-

tive des évolutions potentielles, réflexion sur les enjeux qui pourraient en résulter, etc.

- Choisir les lignes directrices du projet ou *décider* : fixation des objectifs stratégiques finaux, recherche des options qui en découlent, détermination de la solution apparemment la plus avantageuse, etc.

- Cerner les risques potentiels de la solution choisie ou *tester les conditions d'application* : simulation du fonctionnement sous forme d'essais, établissement d'un plan d'action, détermination des risques potentiels, réflexion sur les moyens d'accompagnement, etc.

- Réaliser le projet ou *mettre en place la solution* : développement final de la décision, pilotage du projet, correction des dérives, évaluation du résultat, reporting, etc.

Il n'est pas nécessaire que chaque module corresponde parfaitement à l'étape qui lui est affectée ni qu'une étape doive être impérativement achevée pour aborder la suivante. Soyons pragmatique ! Il s'agit d'un guide qui nous permet de corriger les erreurs les plus fréquemment commises dans l'AA :

- fixation préalable des objectifs stratégiques,
- analyse insuffisante du présent,
- toute-puissance du mentor dans la décision,
- non-remise en question de la cible ou des moyens au cours du processus,
- démarrage du projet avant le début de l'AA,
- choix d'un sujet trop dans les cordes du participant,
- suppression de l'analyse des risques d'application de la solution retenue,
- manque d'évaluation de la performance...

L'organisation d'un module de trois jours

Comment se déroule un module ? Qu'y fait-on pendant trois jours ? Pour en donner une idée, je vous invite à regarder la grille ci-jointe.

**Société Sandvik
Mars II⁶
Module 3 : du 9 au 11 septembre 2003**

	9/9/03	10/9/03	11/9/03
8 : 00		Ce que j'ai appris	Ce que j'ai appris
8 : 30	Accueil et présentation		
9 : 00	Situation et avancement par rapport au module 2 Diagnostic et projections	Consultation Projets 5 et 6 Synthèse	Consultation Projets 7 et 8 Synthèse
10 : 30	Consultation Projets 1 et 2 Synthèse		
11 : 30		Apports La conduite de réunions	Apports (suite) Préparation des plans d'action
13 : 00	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner
14 : 30	Consultation Projets 3 et 4 Synthèse	Claude Zarrouk Le management centré client	Restitution générale avec les sponsors (en plénière) Pot de l'au-revoir Départ
17 : 00	Visite de l'établissement de la société hôte	Pause Le management centré client (suite)	
19 : 30	Dîner	Dîner	
21 : 00	Temps libre	Temps libre	

**Schéma 11
Organisation d'un module de 3 jours
(Pour huit participants en deux sous-groupes de travail)**

6. MARS est le nom (en même temps que le logo) choisi, pour la version en langue française de l'AA, par le groupe Sandvik.

Il symbolise quatre cibles à atteindre :

- Management, Animation (mais aussi Apprentissage par l'Action), Ressources (et Réseau), Synergies.

Extraite d'un module d'AA chez Sandvik, elle est représentative de l'organisation du temps, des types de travaux qui s'y déroulent et des différents rôles tenus par les acteurs de premier et second rang. Quels sont les points saillants sur lesquels je me dois d'attirer votre attention ?

D'abord, *le temps est réparti entre trois activités différentes* : les consultations sur les projets, les apports pédagogiques, les réflexions sur l'apprentissage. Rentrons un peu plus dans le détail des opérations.

Un tiers-temps pour les séances de consultation

Les séances de consultation représentent toujours le contenu majeur du programme des modules.

Nous analyserons plus loin le déroulement d'un AAA, qui est le lieu de la consultation du projet analysé. En attendant, voici la liste des fonctions d'une consultation.

- L'analyse et la résolution des problèmes et obstacles vécus par le (s) porteur (s) du projet.
- L'aide au (x) porteur (s) de l'action par le questionnement des membres de l'AAA.
- La réflexion en général et l'apprentissage en particulier (sur soi, sur les autres, sur la problématique, sur l'entreprise et son organisation, etc.)
- Le partage d'expériences entre les participants.

Un tiers-temps pour les apports pédagogiques

Il s'agit le plus souvent de formation sur un thème nécessaire à la compréhension et à la résolution des problèmes apparus au cours de l'avancement du projet.

Les raisons fondamentales de ces formations sont les suivantes.

- D'abord faciliter pour les participants les prises de conscience nécessaires à leur évolution.

Pour réaliser cet objectif, les outils ou instruments de réflexion sont très nombreux. Citons, à titre d'exemple, des outils connus tels que les analyses des préférences comportementales des partici-

pants comme Prédorm⁷, les questionnaires de personnalité comme le MBTI, etc.

– Ensuite, connaître des techniques ou méthodes nécessaires au bon fonctionnement des équipes et des projets qu'elles auront à conduire comme la sociodynamique, le « team management system » (TMS) ou la conduite des projets transversaux, etc.

– Enfin, répondre aux besoins d'acquisitions de connaissances réclamés par les participants eux-mêmes.

Là aussi, les disciplines sont nombreuses : les demandes les plus fréquentes portent sur les responsabilités des managers présents telles que styles de manager, modes de délégation, motivation des collaborateurs, processus décisionnels, négociation, etc.

Un tiers-temps pour les réflexions d'apprentissage de l'action et les prises de décision

Cette partie est sous la responsabilité des facilitateurs et s'effectue avec la participation active des participants des AAA.

La qualité de ce tiers-temps est fonction de l'attention vigilante, de l'expérience accumulée et du courage des facilitateurs.

– *L'attention vigilante*, sans laquelle ils n'auraient rien remarqué des attitudes et comportements significatifs de chaque participant durant le déroulement des AAA et sans laquelle ils ne pourraient faire réfléchir les participants.

– *L'expérience accumulée dans l'AA*, qui leur permet de distinguer les faits et actes essentiels à dégager de la gangue des choses sans intérêt majeur ; de ce point de vue, un facilitateur ayant vécu plusieurs AA sera plus percutant qu'un novice.

– *Le courage sous toutes ses formes*, celui d'explicitier aux membres ce qui s'est produit d'efficace ou de critiquable dans les AAA ou les processus d'apprentissage, de dire ce qui ne va pas et qui doit être corrigé dans les comportements des individus ou les

7. Donné à titre d'exemple. Voir en annexe la Trousse à outils n° 5 : « Les préférences comportementales ».

manières du groupe, de remonter le moral défaillant de tel ou tel participant ou d'entraîner la solidarité des uns par rapport aux autres, etc.

Cette réflexion sur l'apprentissage se déroule lors des synthèses en grand groupe, qui ont lieu à la fin de chaque séance de consultation.

En outre, dans ce dernier tiers-temps, les facilitateurs doivent s'assurer que les participants créent les conditions de la maîtrise de leur projet pendant l'intersession entre deux modules. En effet, un participant est souvent un peu euphorique le dernier jour d'un module ! Il vient de vivre trois jours d'échanges intensifs avec ses collègues, tant au plan émotif qu'au plan intellectuel, il a reçu des apports d'intervenants de qualité, il a cerné ses points de blocage grâce à l'entraide de ses coéquipiers, il a également l'impression d'avoir beaucoup apporté aux autres, etc. Bref, après cette période de solidarité collective, il va entrer dans une phase de décisions et d'actions où il sera le plus souvent seul à réfléchir, agir et assumer la responsabilité de ses actes.

Il faut donc prendre la précaution de lui permettre de disposer d'un temps pour prendre conscience de tout ce qu'il vient de vivre et mettre en forme tout ce qu'il décide de faire d'ici le prochain module. Ce travail se traduit par le remplissage d'une grille, suggérée par les facilitateurs, permettant ce qui suit.

– Restituer aux mentors, à partir des faits du passé (le dernier entretien avec son poulain), les faits du présent (ce qui s'est produit durant le module et l'AAA qui concernait le projet) et les décisions que le porteur du projet compte transformer en actes futurs (son plan d'action pour l'intersession).

– Avoir une « feuille de route », puisque c'est une expression en vogue aujourd'hui. Je dirai plus simplement un plan d'action à mener pendant l'intersession prévoyant les objectifs à respecter, les moyens ou ressources à prévoir, la planification et la programmation des opérations, etc. Ce plan lui servira de guide pour l'intersession ; il sera également le point de référence de son travail lors du démarrage du module suivant.

Dernière idée à mettre en œuvre : il n'est pas interdit aux participants de l'AA de donner leurs avis et suggestions sur la configuration de ces modules. Dans ce cas, ils définissent avec l'aide de l'animateur et des facilitateurs et l'acquiescement des mentors, la durée des consultations, l'endroit où elles se dérouleront, les actions et les apprentissages à développer, les visites à organiser, le choix des interventions de formation et des conférenciers éventuels, etc.

Un facilitateur averti y verrait même un début de prise de responsabilité des collaborateurs. Les Anglo-Saxons appelleraient cette participation du « self-management », ce que je considère comme faisant partie intégrante de l'auto-apprentissage individuel et collectif.

Les réunions de consultation proprement dites ou AAA

Qu'est-ce qu'un AAA ? Comment se déroule une séance de consultation ?

Un atelier est un groupe de quatre personnes qui va se réunir quatre fois au cours des trois jours du module pour faire progresser le projet en cours de chacun de ses membres. Une réunion de consultation dure, en moyenne, entre une heure et demie et deux heures. Durant ces réunions, chacun des membres est investi d'une fonction spécifique.

En général, l'organisation qui prévaut est la suivante.

– Le premier membre est, bien évidemment, le *porteur de projet* lui-même. C'est aussi le client de la séance de consultation.

– Le second et le troisième participants exercent le rôle de *consultant* en appliquant les règles méthodologiques et comportementales décrites plus haut.

– Le dernier est *observateur* du processus de déroulement de la réunion.

Bien évidemment, ces quatre fonctions changent de titulaire au cours de la réunion de consultation suivante⁸.

8. Ce sont donc des fonctions « tournantes ». On parle aussi, pour exprimer la même idée dans le jargon professionnel, de « circularité ».

Il est fortement recommandé, voire obligatoire, qu'un des facilitateurs assiste à la consultation. Son rôle tourne autour de l'observation des phénomènes d'apprentissage de chacun des membres.

Il convient d'ajouter que les membres d'un atelier travaillent ensemble pendant toute la durée d'un module. Au module suivant, ils changeront d'atelier de façon à ce que chaque participant ait eu l'occasion de connaître, avant la fin de l'AA, tous les membres des AAA et, surtout, d'apprendre et d'échanger avec chacun d'entre eux.

Bien qu'aucun atelier ne se déroule de façon identique à un autre, il m'est possible de vous décrire les points communs qui les lient.

– *La première phase* est l'occasion pour le client de rappeler brièvement son plan d'actions prévisionnelles du module précédent, de détailler ce qu'il a pu réaliser depuis et de montrer les difficultés qu'il a pu vivre dans l'intersession.

– *La deuxième phase* présente plusieurs variantes, selon ce qui s'est passé dans l'intersession ou selon l'état d'esprit avec lequel le porteur de projet arrive dans ce nouveau module.

Les scénarii sont nombreux et vont depuis l'expression d'une demande précise du client à ses consultants, jusqu'à la mise en évidence d'un désarroi profond sur la continuité du projet ou sur ses capacités à le conduire. La plupart du temps, surtout lors des deux premiers modules, l'expression du besoin du client est loin d'être claire !

– *La troisième phase* est la plus délicate puisqu'elle devra aboutir à fixer les termes précis de la demande de consultation. Les questions des consultants, et surtout la qualité de ces questions, seront révélatrices de leurs capacités à écouter, à comprendre les préoccupations implicites de leur client, à être empathiques, à proposer un mode de travail efficace pour la fin de la séance de consultation.

– *La quatrième et dernière phase* est, théoriquement et pratiquement, la plus productive en termes de résultats et d'avancement du projet. Cette période démarre méthodologiquement lorsque l'ob-

jectif de la consultation est approuvé par le client et ses consultants et se termine avec l'horaire prévu de fin de la consultation.

L'idéal serait donc que cette dernière phase soit la plus longue possible par rapport aux deux heures prévues. Hélas, il n'en est pas toujours ainsi ! C'est la raison pour laquelle j'aime privilégier l'apprentissage par rapport au résultat strictement technique ou économique. Certaines fois, le client et/ou les participants apprennent beaucoup sur leurs blocages parce que justement l'avancement du projet s'est trouvé freiné du fait de ces blocages.

Comme nous le constatons à travers cette description, les consultants ont la lourde responsabilité de *faire progresser leur client uniquement par du questionnement*. Quelquefois, il en résulte des dérapages classiques : question fermée conduisant le client dans une impasse, question indiquant la solution envisagée par le consultant ou proposition concrète de faire ceci ou cela. Ces dérapages sont la preuve formelle d'une non-écoute du consultant. C'est la raison qui justifie, pour moi, que les consultants soient deux ; l'un peut corriger l'autre. En plus, il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une seule.

La présence d'un observateur est salutaire, s'il rentre bien dans son rôle : *être totalement centré sur la forme de la séance*, ne pas intervenir et ne pas s'impliquer sur le fond. Il a le droit d'interrompre, à tout moment, le déroulement de la consultation pour révéler aux consultants en quoi ils ne respectent pas la méthodologie de l'AA, leur faire prendre conscience qu'ils n'écoutent pas vraiment leur client, leur demander ce qu'ils comptent faire dans les minutes qui viennent, etc.

Je tiens à préciser qu'à la fin de chaque AAA, une restitution a lieu en assemblée plénière. Cette restitution (ou synthèse) sert à l'expression, par chacun des acteurs d'un AAA, des points importants qu'il retient de la séance de consultation. C'est également le moment idéal pour les facilitateurs pour faire émerger les enseignements à tirer de l'apprentissage des uns ou des autres et mettre au jour les progrès à réaliser.

Comment et quand évaluer la performance obtenue ?

Pour répondre à la première question (« comment »), nous sommes confrontés à la problématique des évaluations de performance des individus et des équipes. En effet, évaluer suppose d'avoir une précision suffisante dans la perception de la cible à atteindre. Plus un gros travail aura été accompli avant le démarrage de l'AA et plus l'évaluation sera aisée. Une autre manière de le dire serait d'examiner comment les décideurs ont pris en compte les déterminants stratégiques et ont formulé et diffusé les enjeux, les objectifs de l'AA : la clarification et la communication sur les buts conditionneront la qualité et la rigueur de l'évaluation.

Une autre donnée doit également être prise en compte : celle de l'acceptation par les participants des objectifs définis ci-dessus. Plus ils auront participé à leur élaboration et plus leur engagement de les atteindre sera fort !

Pour la question du « quand », je serais partisan de jalonner le parcours de l'AA de plusieurs rencontres d'évaluation de la performance.

À la fin de chaque AAA, il n'est pas interdit aux facilitateurs de porter, en accord avec les participants, des jugements sur le bon ou mauvais déroulement de l'atelier, sur les comportements des acteurs et les manières d'améliorer le cursus d'apprentissage, etc.

Lors de l'évaluation de chaque module, en présence des mentors, il est du devoir des facilitateurs de s'assurer que la performance des participants par rapport aux objectifs du module a bien été cernée par le mentor.

S'il est nécessaire de recadrer les actions du participant, le facilitateur doit même encourager une prise de rendez-vous entre le mentor et le porteur de projet, à une date la plus rapprochée possible de la fin du module.

À mi-parcours, il me paraît utile de passer par une évaluation écrite, adressée à chaque participant, portant sur l'ensemble des

sujets possibles : atteinte des objectifs de chaque module, qualité des apports théoriques et des intervenants extérieurs, satisfaction des participants vis-à-vis de leur mentor, degré d'avancement des projets et des ressources mises à disposition, etc.

Cette évaluation sera diffusée non seulement aux participants et mentors mais devra également au moins faire l'objet d'une synthèse à destination des dirigeants. De toute façon, cette évaluation servira à apporter des mesures correctrices au plan initial.

Il va de soi que je recommande de procéder de même lors de *la fin de l'opération de l'AA*. Les enseignements de l'évaluation serviront de base aux améliorations à apporter au prochain AA.

Je propose aussi de refaire une évaluation « à froid », *au bout de six mois environ*, qui peut faire l'objet d'une réunion avec tous les acteurs concernés par l'AA. Ce sera également l'occasion de vérifier la solidité du réseau ainsi que l'implication des dirigeants par rapport à la continuité des projets conduits pendant l'AA.

Ce qu'il faut retenir

- *L'unique client d'une AAA est le porteur de projet ; il assume seul la responsabilité des décisions et la réalisation du projet. Tous les autres acteurs sont des facteurs d'aide et d'entraide du client par rapport à sa réflexion, ses actions et son apprentissage.*
- *Les programmes d'apprentissage sont multiples, mais deux cultures s'opposent : l'américaine (cursus court) et l'européenne (cursus long).*
- *Le cursus long ménage davantage que le cursus court les étapes pédagogiques nécessaires à l'apprentissage du client et des autres acteurs. Il favorise également la progression raisonnée du projet, l'enracinement et la pérennité du réseau tissé entre les acteurs.*

- *Les consultants et l'observateur jouent des rôles clés dans l'application de la méthodologie spécifique des AAA qui, si elle est respectée, fait la qualité et la réussite des consultations du client.*
- *Tout au long du cursus, il est obligatoire de pratiquer des évaluations de la performance de tous les acteurs. Le feed-back qui en résulte est le terreau de toutes les améliorations du processus d'apprentissage.*

TROISIÈME PARTIE

VENDRE AUX DIFFÉRENTS ACTEURS LA SOLUTION DE L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Il est rare de réserver une partie d'un livre pour vendre l'intérêt d'une démarche aux acteurs qui devront en assurer la réussite. Je crois pourtant que le faire est profondément justifié ; à mes yeux, cela est même obligatoire pour arriver, par un discours persuasif, à convaincre ses interlocuteurs, intéressés ou hésitants, des avantages qu'ils devraient en retirer.

L'AA n'est pas un phénomène de mode. L'AA n'est pas un jeu pour divertir quelques managers désireux d'augmenter leur pouvoir d'influence sur leurs collaborateurs.

L'AA se veut, comme son nom l'indique, un apprentissage pragmatique et collectif, mais encore faut-il que les personnes invitées à participer à la démarche y trouvent une motivation suffisante pour accepter les responsabilités qui en découlent. Pour y arriver, le mieux est qu'elles saisissent en quoi cet apprentissage va leur permettre d'augmenter leurs compétences, leurs expériences, d'améliorer leurs rapports aux autres, leurs manières d'apprendre et de parfaire, par conséquent, *leur employabilité future*. Cette perception passe par la communication entre la direction et ses collaborateurs.

Dans le chapitre 5, je passerai en revue les différents acteurs de l'AA et inventorierai pour chacun d'entre eux les retombées intéressantes de l'AA.

Dans le chapitre 6, je donnerai, au profit des dirigeants, les éléments principaux du plan de communication indispensable pour fédérer les énergies des acteurs autour du projet AA.

CHAPITRE 5

LA PRATIQUE DES AAA : DES AVANTAGES POUR TOUS

La vocation principale de ce chapitre est de répondre aux deux questions suivantes.

- Qui peut être intéressé par l'AA ?
- À qui peut profiter la démarche ?

Pour y répondre, je me centrerai sur les acteurs principaux de l'AA, qui sont :

- en premier lieu l'entreprise et ses dirigeants,
- ensuite, les participants, les mentors, les facilitateurs et l'animateur de l'AA,
- puis les managers, les équipes de projet et les employés de la société,
- enfin les clients et fournisseurs, internes autant qu'externes, de l'entreprise.

Je vous propose de réfléchir aux avantages et bénéfices que chacun d'entre eux tire de l'AA.

L'entreprise elle-même

L'institution entreprise

Pour l'entreprise, nous pouvons mentionner au moins trois avantages reconnus, que nous allons développer.

Création d'un réseau d'employés travaillant ensemble à la résolution des problèmes.

La mise en place des AAA provoque, par construction, l'examen en commun des problématiques de développement de l'entreprise. Même dans le cas où le porteur de projet est le seul décideur des mesures à arrêter, les consultations qui ont lieu dans les AAA amènent l'ensemble des participants à traiter les situations professionnelles de chacun des autres.

De ce fait, ils apprennent, au moins autant que le porteur de projet, la manière de les résoudre, au plan méthodologique comme au plan comportemental.

De plus, cette habitude de résoudre les problèmes en équipe, acquise lors du déroulement des AAA, se prolongera dans le futur pour le traitement des problèmes interservices et intersociétés du groupe ou pour les opérations de changement en général.

Dans les groupes internationaux à filiales multiples, l'utilisation de l'AA peut être le moyen idéal pour créer un véritable réseau d'échanges d'idées, de savoir-faire et de savoir-être. Une culture et des valeurs, partagées par les membres du réseau, peuvent naître de l'AA.

Décloisonnement aisé des fonctions de la société.

Le fait de participer à une telle démarche conduit chacun des participants à mieux comprendre les contraintes des autres fonctions et l'implication nécessaire de chaque acteur dans la qualité des produits, des services et des processus à mettre en œuvre pour les réaliser. À compter de ce changement d'attitude, il devient presque facile de comprendre que les différentes fonctions de l'entreprise doivent se concerter obligatoirement pour résoudre les problèmes posés par les clients.

Là encore, cette nouvelle perception du bon fonctionnement des entreprises aura des conséquences bénéfiques sur la volonté de communiquer et de se consulter sur les problématiques impliquant plusieurs services.

*Orientation naturelle de l'entreprise vers ses clients : externes, internes et intras*¹.

Les premiers, appelés « *externes* », sont bien évidemment ceux qui font vivre l'entreprise. Ils payent les prestations qu'ils commandent ; il serait donc parfaitement suicidaire de ne pas focaliser l'énergie positive de l'entreprise sur la satisfaction des besoins de ses clients.

Les deuxièmes, dits « *internes* », sont composés de l'ensemble des services, y compris les fonctions-supports² de la société : à l'amont, à l'aval ou parallèles à l'activité concernée. Là aussi, il serait criminel de prendre des décisions sans tenir compte des contraintes des autres fonctions et, encore pis, de négliger les valeurs ajoutées qu'elles pourraient apporter à ces décisions.

Les derniers, que nous nommons ici « *intras* », sont les collaborateurs du chef hiérarchique ou les membres de l'équipe-projet. Chacun d'entre eux exerce par délégation une responsabilité vitale pour le projet ; dans ces conditions, comment le porteur de projet pourrait-il se passer d'être attentif aux besoins des personnes qu'il anime ? Il est normal qu'il soit un manager ou un chef de projet recherchant l'adhésion et la coopération de ceux avec lesquels il se doit de gagner.

La direction de l'entreprise

Pour les dirigeants de sociétés, l'introduction de l'AA apporte deux avantages importants.

En premier lieu, la mutation permanente des mondes, extérieur et intérieur de l'entreprise, ainsi que les probabilités d'évolution d'un avenir incertain sont réellement pris en compte par les responsables.

1. Je tiens à remercier Claude Zarrouk (l'un des intervenants du C.R.C.) de m'avoir autorisé à utiliser le vocabulaire qu'il a forgé pour traiter du « management centré clients », un de ses thèmes d'intervention.

2. Fonction-support : ce type d'activité ne concourt pas directement à la production du produit ou du service destiné au client, mais il a une fonction d'aide à la bonne marche de la production. À titre d'exemple, la maintenance, le service méthodes ou la comptabilité sont des fonctions-supports.

L'une des inquiétudes permanentes d'une direction d'entreprise est d'anticiper et de maîtriser les mutations techniques, économiques et sociales de son environnement. Aussi perspicace ou habile que soit la direction, elle se demande comment faire prendre conscience à ses collaborateurs de ces mutations et des adaptations qui s'imposent pour que l'entreprise survive.

La pratique des AAA montre que les participants perçoivent plus vite et mieux que les autres les évolutions d'un monde de type quantitatif vers un monde de plus en plus qualitatif. De même, ils sont confrontés, dans l'examen des projets retenus, à la perception des phénomènes de la mondialisation des affaires et de la globalisation de l'économie comme des bonds technologiques subis par leur métier.

Ils s'habituent progressivement à l'idée d'une mutation permanente de leurs activités et responsabilités face au changement de paradigme³ de notre monde. Longtemps après la fin de l'AA, les participants restent plus visionnaires et plus interventionnistes que les managers qui n'ont pas suivi la démarche.

En second lieu, les responsables assument correctement les actions nécessaires à la réussite de la stratégie choisie par la direction.

En effet, tout pratiquant de l'AA sait qu'il ne peut développer efficacement son projet sans comprendre les enjeux stratégiques qui le soutiennent. C'est la raison pour laquelle, dans la démarche dont nous parlons, chaque porteur de projet a des contacts réguliers avec son mentor pour :

- choisir le sujet de ses travaux en conformité avec ces enjeux,
- prévenir toute dérive pendant l'exécution du projet,
- à la fin de l'AA, s'assurer que les objectifs de démarrage ont bien été atteints.

3. Paradigme : du grec « paradeigma » qui signifie exemple. Le passage d'un monde à un autre – en général beaucoup plus complexe que le précédent – change les références, les perceptions et même les valeurs admises. Dans ce cas, on parle de changement de paradigme.

Cette tournure d'esprit et ce niveau d'exigences se perpétueront au-delà des AAA pour tous les projets dont sera responsable l'ex-participant. Là aussi, il cherchera le dirigeant capable de définir les objectifs stratégiques de son projet, il assurera un feedback régulier entre eux deux au cours du déroulement du projet et vérifiera que la cible a bien été atteinte.

Les acteurs des AAA

Selon l'implication des acteurs dans l'AA en cours de déroulement, les avantages se révèlent très différents. Je vous suggère d'étudier successivement les participants, les mentors puis les animateurs et les facilitateurs.

Les participants

La pratique des AAA va leur permettre d'acquérir et de développer de nombreuses capacités techniques, méthodologiques, humaines et sociales, donc de se sentir plus aptes à s'intégrer dans un monde en constante mouvance et de savoir que la clef de cette adaptation est dans l'apprentissage permanent.

Je rappelle que le participant joue trois rôles dans l'AAA : il est porteur de son projet, il est co-équipier en aide par rapport aux autres participants et il est apprenti. Voici les bénéfices qu'il va retirer de sa participation dans chacun de ces rôles.

Responsable de la problématique de son projet, il va acquérir des nouveaux savoirs ou pratiquer des techniques sur lesquelles il était insuffisamment qualifié ou perfectionner ses capacités antérieures, tels que :

- savoir capter l'attention de ses co-équipiers de l'AAA,
- décrire sa problématique du moment,
- définir son besoin et fixer les termes du contrat d'assistance qu'il désire,
- recevoir et surtout accepter le concours des autres en termes

de feed-back, de jugements plus ou moins agréables, de défis à relever, etc. Et apprendre à vivre ces retours comme de l'énergie positive diffusée par l'équipe de l'AAA,

- écouter les autres, tout en conservant son esprit critique,
- décider de la solution à mettre en œuvre pour résoudre la problématique,
- planifier son action et apprendre à devenir pro-actif⁴,
- développer ses qualités de persévérance et de confiance en soi.

Membre d'un AAA, il est en position d'aide aux autres porteurs de projet. Dans cette responsabilité, il va apprendre à :

- faire confiance aux autres dans leurs capacités à assumer leurs responsabilités dans les projets,
- se centrer sur les préoccupations de l'autre et répondre, avec empathie, à ses demandes d'aide, notamment lorsque le client est inquiet ou désemparé,
- savoir lui proposer aussi bien des défis à relever que lui apporter son soutien moral,
- savoir poser les bonnes questions⁵, pour que la personne intéressée puisse saisir les blocages qui l'empêchent d'avancer,
- être un observateur impartial et qui ne pratique pas la langue de bois.

Apprenti dans la démarche d'AA, il apprend à apprendre :

- comment fonctionnent les manières d'acquérir des savoirs, pour lui, pour les autres, pour son groupe,
- comment fonctionnent les organisations et les systèmes sociaux,
- comment orchestrer le cycle : agir, apprendre de l'action, réfléchir sur ce qu'on vient de percevoir, concevoir un nouveau mode

4. Pro-actif : se dit de quelqu'un qui devance les événements et anticipe les problèmes. Il est aussi force de propositions innovantes ou créatrices ; il se projette vers le futur.

5. Voir la Trousse à outils n° 5 : « Les préférences comportementales ».

d'action, agir à nouveau,

– comment exercer ses responsabilités dans le cadre d'une délégation moderne et créative.

Je tiens à développer les conséquences de ce dernier point parce qu'il répond parfaitement aux aspirations d'accomplissement et de prise de risques des collaborateurs les plus brillants.

Pour un chef de projet, plus son autonomie est grande dans la tâche à exercer et plus il a envie d'accroître le niveau de ses responsabilités et de bénéficier du *principe de subsidiarité*⁶ : c'est-à-dire de régler lui-même tout ce que ses capacités lui permettent de trancher sans en référer à son supérieur ou à son mentor. Seules les décisions qu'il ne peut prendre, du fait d'un degré d'autonomie insuffisant, doivent être tranchées aux étages supérieurs.

Je crois qu'il n'est pas nécessaire d'insister sur les retombées positives d'un tel mode de fonctionnement dans le quotidien de la société : motivation profonde de l'acteur, responsabilité totalement assumée, exercice total de l'autonomie, etc.

Les mentors

Dans la réalité, j'ai remarqué trois bénéfices qui sont susceptibles de motiver les mentors pour participer à l'AA.

Voir son idée de projet promue au rang d'objectif stratégique pour l'entreprise.

Dans les entreprises ce ne sont pas les idées qui manquent. Par contre, beaucoup d'entre elles ne restent que des intentions ou pis des discours. Seules quelques-unes auront la chance d'éclore, parce que ces idées semblent être pertinentes dans le contexte vécu par

6. Subsidiarité : sorte de délégation « inversée ». On part des capacités et des expériences du collaborateur pour définir l'ampleur de la délégation. Reste au chef la part « subsidiaire » ou restante de la fonction.

l'entreprise ou efficaces pour maintenir son devenir. Pour le mentor, constater que sa proposition est choisie comme support de l'AA par la direction générale est valorisant.

Bénéficier d'un réseau de compétences au service du projet.

Pour avoir proposé le projet, il est plus que probable que le mentor y était fortement attaché et qu'il désirait absolument le développer. Seul le manque de ressources était en mesure de bloquer le lancement du projet.

Inscrit parmi les projets choisis comme base d'apprentissage dans l'AA, le mentor n'a plus à se soucier des ressources à obtenir. Il bénéficie d'entrée de jeu d'un chef de projet et de toutes les compétences apportées par les participants des AAA. De plus, dans le cadre de l'AA, les facilitateurs peuvent ajouter d'autres moyens nécessaires à la conduite du projet comme des apports de savoirs méthodologiques ou comportementaux.

Récolter des lauriers en cas de réussite du projet.

Je pense qu'il est évident, même si le mentor ne s'est pas impliqué au niveau souhaitable, qu'il bénéficiera des retombées positives de la réussite du projet. Il sera perçu comme l'initiateur de l'idée qui s'est concrétisée par un résultat positif pour l'entreprise.

L'animateur et les facilitateurs

Pour l'animateur et les facilitateurs, les avantages à participer à une telle aventure se chiffrent en termes d'expériences pédagogiques, nouvelles au début de leur pratique et de nature créative par la suite.

– *Savoir concevoir et réaliser de nouvelles façons originales de former les dirigeants et managers de l'entreprise.*

– *Maîtriser la conduite d'un projet social de changement des mentalités et des valeurs du corps social des managers.*

– *Avoir créé les conditions de démarrage d'une culture réticulaire*

des échanges et des entraides interservices ou intersociétés du groupe.

– *Avoir introduit*, par le biais de l'apprentissage du questionnaire interne, *une démarche maïeutique généralisée*, source de l'entreprise apprenante.

De plus, en cas de réussite de l'AA, ces acquis leur offrent, auprès du comité de direction, une image de leaders potentiels en matière de stratégie sociale.

Les managers, les équipes de projet et les employés de la société

Deux attitudes avantageuses pour la hiérarchie (managers, chefs d'équipe de projet).

Lorsque les projets développés dans le cadre de l'AA ont la caractéristique d'être également transversaux par rapport aux différents métiers de l'entreprise, ils génèrent des attitudes intéressantes pour l'institution, les chefs de projet et, d'une manière plus générale, pour l'ensemble de la hiérarchie. Les deux attitudes suivantes me semblent avantageuses.

Recherche du maximum d'alliés pour réussir ensemble les projets.

Réussir ensemble les projets est l'effet sociodynamique principal de l'AA. Dans le chapitre suivant, j'aurai l'opportunité de développer les manières et les méthodes pour augmenter le nombre de ses alliés (voir chapitre 6).

Une fois convaincu de l'efficacité de la démarche sociodynamique, tout porteur de projet aura tendance à reproduire des attitudes similaires sur tous les autres projets de l'entreprise. Il recherchera le consensus avec les acteurs internes et externes par une stratégie d'alliance ou par la négociation.

Création d'un réseau de gens travaillant ensemble à la résolution des problèmes devient une habitude comportementale.

Nous retrouvons ici ce que nous avons déjà mentionné plus

haut, sous la rubrique « l'institution entreprise ». En effet, cela résulte de la conviction que les décisions collectives⁷ sont de meilleure qualité que celles qui sont arrêtées par l'expert pur ou par le chef hiérarchique seul.

Les employés intras

Pour le personnel ayant profité de l'AA, nous constatons les trois réactions comportementales suivantes.

L'employé sait pourquoi il se rend au travail.

Sa motivation s'est renforcée depuis sa participation aux AAA ; elle s'appuie sur l'envie de prendre plus de responsabilités dans l'entreprise.

En effet, dans l'AA, le cadre de la délégation est négocié, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens et les pouvoirs. Il est donc difficile pour un ancien participant de renoncer à une telle liberté d'action lorsqu'il reprend sa fonction ordinaire. Pour augmenter l'intérêt de son travail quotidien, il est prêt à obtenir de son patron direct le maximum d'autonomie et de responsabilités. S'il n'arrive pas à négocier cette large subsidiarité, sa motivation baissera.

Il a une forte envie de s'investir dans son travail car il possède la certitude d'être reconnu en cas de réussite.

Ayant obtenu la possibilité de se réaliser pendant la durée de

7. Collectives : je dois préciser ce que l'adjectif « collectif » veut dire. L'étude des expériences pratiquées par des sociologues et des conseils, en organisation d'entreprise sur la conduite des réunions de travail et la prise de décision, démontre que la qualité et la fiabilité d'une décision sont fonction du nombre de personnes présentes à la réunion et de la manière dont elles travaillent.

Pour être bref, je dirais qu'il est prouvé statistiquement que les meilleures décisions sont arrêtées dans des sous-groupes comprenant trois ou quatre personnes maximum. L'apparition d'une solution de qualité supérieure, ou au moins équivalente dans un groupe de plus de quatre personnes (et, à plus forte raison, dans une assemblée plénière), va nécessiter une méthodologie affûtée et une consommation de temps très supérieure à celle utilisée par le sous-groupe.

l'action d'apprentissage, il reproduit naturellement des conditions similaires dans sa responsabilité quotidienne. Il dialogue avec son chef pour fixer des règles du jeu qui lui permettent de savoir à l'avance comment sa performance sera jugée et quels seront les signes futurs de reconnaissance ou de sanction.

Sauf exception, il fait partie des collaborateurs engagés⁸ lorsqu'il s'agit de lancer un projet de changement.

Il considère qu'être preneur d'initiatives en faveur du projet que l'entreprise veut développer est le minimum d'adhésion que l'on puisse manifester. Il se montre souvent fortement synergique par rapport à l'équipe et/ou le chef de projet : il est, au minimum, force de propositions et de cohésion pour le groupe et peut aller jusqu'à manifester ouvertement son adhésion au chef de projet.

Les autres acteurs, clients internes et externes compris

Les AAA ont ici deux conséquences intéressantes.

Les AAA poussent les participants à trouver systématiquement la convergence possible des enjeux des acteurs, plutôt que de mettre en avant les divergences qui les séparent.

Chaque fois que cette disposition d'esprit irrigue les relations entre les partenaires potentiels d'un projet, l'alliance des acteurs devient alors payante parce qu'elle fédère un maximum d'énergie en faveur des actions à développer.

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, il paraît efficace de reproduire des attitudes similaires ; le partenariat avec ses clients, internes et externes, devient louable. Le chef de projet doit mettre en évidence le bien commun de la collectivité : pour gagner ensemble, il se montre apte à conjuguer les intérêts des

8. Collaborateur engagé : je rappelle qu'il s'agit d'un collaborateur satisfait de la fonction que son chef lui a déléguée et qui adhère à la manière dont l'entreprise est conduite (voir au chapitre 3, la partie « Les buts de l'AA au service de l'entreprise apprenante »).

autres acteurs avec les siens et à leur adresser des signes de reconnaissance.

De même, la méthode de travail des AAA pousse chaque participant à partager avec les autres un maximum d'informations utiles à la réussite du projet.

L'information reste encore un pouvoir de domination potentielle mais il devient plus intéressant, pour celui qui en est le possesseur, de renoncer à un pouvoir à court terme pour récupérer, plus tard, une valeur ajoutée forte sur l'information mise à sa disposition par les autres acteurs.

La conduite du projet d'AA et ses contraintes

Nous avons maintenant pris conscience de ce que chacun des acteurs de l'AA pouvait être intéressé, voire même motivé, à participer à cette action de changement des modes d'apprentissage (pour que l'entreprise soit mieux adaptée aux contraintes de son environnement) mais il nous faut aussi une idée précise de leurs prises de position et de leurs réactions face à ce projet d'introduction de l'AA dans la société.

En effet, il ne suffit pas de démontrer aux acteurs les avantages qu'ils pourraient retirer de notre démarche pour qu'ils aient vraiment envie de s'y impliquer. Il nous faudra vraisemblablement les convaincre.

Comment pouvons-nous y arriver ? Que devons-nous faire pour obtenir ce résultat ? Je vous propose un plan en cinq points, *à mener en cohérence et plutôt de front* qu'en cinq étapes successives.

– Traduire la décision de changement de la direction en un plan précis : c'est-à-dire *construire le projet AA*, afin de pouvoir le conduire correctement.

– *Inform*er de notre projet tous les salariés intéressés, et singulièrement les acteurs de l'AA.

– *Saisir l'ensemble des réactions* et contre-réactions des acteurs par rapport au projet.

– *Bâtir une stratégie*, pour répondre aux diverses attitudes des acteurs.

– *Communiquer* sur notre projet, pour avoir un maximum d’alliés, et *gagner ensemble*.

Disons un mot de chacune de ces actions.

Construire le projet d’AA

Pourquoi nous faut-il traduire la décision de changement de la direction en un plan précis ? Parce qu’il nous faut être sûrs que l’AA entrera bien en vigueur dans l’entreprise et que le résultat voulu par la direction sera bien atteint.

Ceci passe par la création des conditions de réussite de l’AA dans l’entreprise. Il s’agit donc de *conduire un projet de changement avec toutes ses contraintes*.

L’objet de cet ouvrage n’étant pas celui de la conduite de projet, pour le détail des actions à mener je renvoie le lecteur à la consultation de livres spécialisés. Toutefois, je me suis efforcé de *répondre brièvement* dans l’encadré qui suit à trois questions importantes de la conduite d’un projet, car les réponses nous seront utiles pour la bonne compréhension de ce que j’expliquerai dans les chapitres qui suivent.

- Qu’est-ce qu’un projet de changement ?
- Quels sont les déterminants fondamentaux du projet ?
- Comment manager le projet lui-même ?

La conduite du projet d’apprentissage par l’action

Qu’est-ce qu’un projet de changement ?

Nous traitons dans ce livre des projets d’entreprise servant de support d’apprentissage aux participants de l’AA. Il s’agit, pour chacun des participants, de mener toutes les phases d’une action de changement depuis l’idée créatrice jusqu’à la

réalisation concrète du projet.

Par définition, conduire ces projets, puisqu'ils portent ce nom, suppose que ceux qui vont les manager maîtrisent la conduite des projets de changement. Il est évident qu'il en sera de même pour le projet de mise en place de l'AA.

En pratique, le porteur du projet AA, dit concepteur-animateur, aidé par l'ensemble des autres acteurs de l'AA (direction générale, facilitateurs, mentors sans écarter les participants) doit :

- définir et mener à bien un ensemble d'actions, décisions et tâches interdépendantes dans leur but comme dans leur enchaînement,
- cerner et prendre en compte la destination de ces actions qui doivent répondre au besoin exprimé de l'AA, sous contrainte de délai et souvent de ressources, dans un contexte d'incertitude⁹.

Mon but n'est pas d'entrer dans le détail de l'application concrète de cette définition au projet de l'AA (c'est-à-dire sur toutes les tâches que le concepteur devra faire pour mener à bonne fin ledit projet). Répondre à cette demande pourrait nécessiter l'écriture d'un autre ouvrage (sur l'ingénierie et la pédagogie du projet), destiné aux seuls concepteurs de projet d'AA ; ce n'est pas l'ambition de ce livre.

Donner une définition n'avait pour seul but que de rappeler la complexité, tout à fait normale, des opérations à mettre en œuvre et d'attirer l'attention des non-spécialistes – car les autres souriront sans doute du niveau élémentaire de mon discours – sur les déterminants fondamentaux à bien étudier avant de lancer le projet.

9. Parmi les nombreuses définitions de la conduite de projet que l'on peut trouver dans les livres de management, je retiens celle donnée par Maurice Hamon parce qu'elle me paraît être la plus explicite, la plus claire et celle dont j'ai testé personnellement la validité lors de nombreuses interventions chez mes clients.

Quels sont les déterminants stratégiques du projet ? (voir schéma 12)

Les déterminants stratégiques sont au nombre de sept : l'objet, les enjeux, le chef de projet ou animateur, les autres acteurs, les ressources, les méthodes et le temps. Nous allons les décrire brièvement.

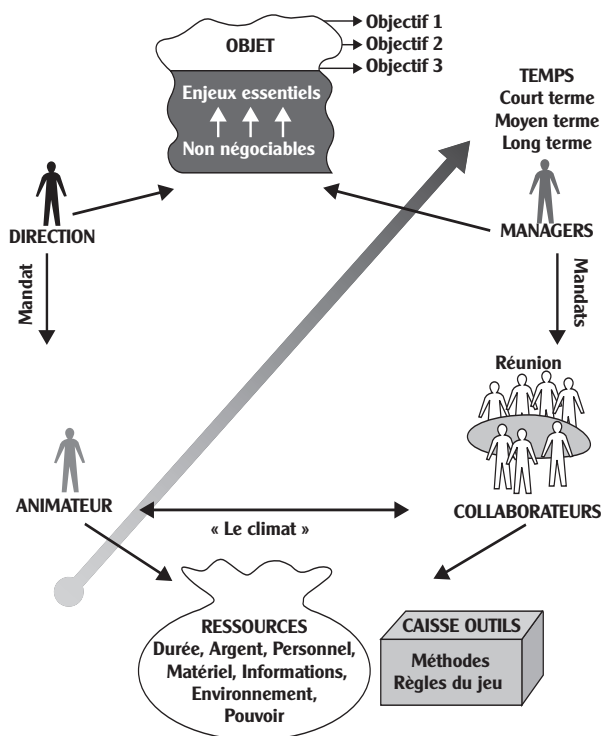


Schéma 12
La conduite de projet
Les 7 déterminants stratégiques
à prendre en compte

(Source : Impact Conseils/Claude Dellièvre)

– L'objet

C'est le corps du projet, le chef-d'œuvre à réaliser. Il est extrêmement important de le nommer, c'est-à-dire de lui attribuer une appellation qui lui permette d'être identifié facilement

par tous les salariés. L'idéal serait que ce nom définisse le but visé (ou les objectifs¹⁰) et la manière dont on va procéder pour passer de l'idée à la réalisation du projet.

Un exemple nous est donné par le nom choisi par Siemens, « 3A » (pour « Apprentissage, Actions, Affaires ») ou chez Sandvik, « Mars » pour « Management, Animation, Ressources et Synergies ».

Mais il est également possible de choisir un logo ou un sigle dont chaque lettre évoque un objectif à atteindre ; dans ce sigle, il est impératif d'avoir au moins un A pour rappeler que l'apprentissage est privilégié. Sinon, cela signifie bien que l'objectif est ailleurs, comme chez Dupont qui a retenu le titre de « Leader for Growth » pour évoquer l'idée que les dirigeants souhaitent que Dupont soit « la première société au concours (je devrais dire au hit-parade) de la croissance sur le marché ».

Enfin, il n'est pas interdit de choisir un symbole, un dessin ou une photo pour évoquer l'objet. Soyez imaginatifs et créatifs ! Le résultat fait toujours rêver les foules.

– *Les enjeux*

Je serai bref sur cet élément puisque nous avons déjà défini précédemment ce concept (voir chapitre 3). Je préciserai simplement qu'il est vital de les définir parce qu'ils soutiennent l'objet et lui donnent sa légitimité. Nous savons déjà que l'acteur incontournable de ce déterminant est le dirigeant suprême ou le comité de direction. Les décisions essentielles et non négociables (découlant de l'expression des enjeux) devront être connues et respectées par le chef de projet. N'oublions pas que chaque mentor de l'AA est garant du respect des enjeux choisis.

– *Le chef de projet*

C'est l'animateur qui a été nommé par la hiérarchie suprême pour conduire l'action, ou le responsable qui s'est porté volon-

10. Objectifs : ce mot comprend lui-même le mot « objet », auquel nous venons de donner un nom. Nous constatons donc que les objectifs sont des cibles attachées à un objet.

taire pour mener le changement prévu et dont la candidature a été approuvée par la direction.

De toute façon, sa mission est confortée par un mandat, signé du dirigeant qui a pris la décision de développer ledit projet. À ce titre, il est fondé de pouvoir de la direction et devra lui rendre compte des missions déléguées.

– *Les autres acteurs*

Il s'agit des autres acteurs, internes ou externes à l'entreprise, qui sont concernés par le projet, soit qu'ils aient un rôle ou une fonction à y jouer, soit qu'ils soient intéressés aux retombées du projet lui-même.

Dans le cas particulier où ils seraient négociateurs ou fondés de pouvoir d'une autre direction que la direction générale, ils devraient également être porteurs d'un mandat institutionnel, écrit ou non, qui les chargerait de la défense des intérêts de l'entité mandatrice.

– *Les ressources*

Les ressources sont des énergies que les acteurs peuvent mobiliser envers le projet AA, soit de manière positive pour le favoriser soit négativement pour le combattre.

Ces ressources sont très nombreuses. Les unes relèvent plutôt de la puissance de l'institution-société tandis que les autres dépendent plutôt de la volonté du corps social et des individus ; c'est la raison pour laquelle je qualifie les premières de *froides* et les secondes de *chaudes*. Pour se fixer les idées, prenons quelques exemples.

Pour les ressources-énergies froides, citons celles de :

- nature matérielle : les matériaux, les machines, les outils, les ordinateurs, etc.,
- nature immatérielle : les brevets, les budgets, les logiciels, les informations, etc.

Pour les énergies chaudes, je ferai une mention spéciale de deux autres éléments :

- les ressources humaines : les effectifs, les compétences, les expériences, les motivations, etc.

– les pouvoirs mobilisables de différentes catégories : les statuts, les expertises, ceux qui utilisent soit la coercition (l'ordre, la menace, la grève, etc.) soit la gratification (la reconnaissance, la promotion, etc.), soit la normalisation (les règlements, les us, etc.) sans oublier les pouvoirs d'influence ou de conviction, etc.

– *Les méthodes et les règles du jeu*

Dans notre projet AA, ces deux éléments (méthodes et règles du jeu) sont intimement liés en permanence parce qu'ils sont les deux composants de la réponse à une seule et même question : comment réaliser le projet ?

Il s'agit, d'une part, de toute la méthodologie utile à l'exécution des actions, successives ou concomitantes, du projet (processus, savoir-faire, ordonnancement, etc.) et, d'autre part, des règles comportementales adéquates pour le bon fonctionnement des rapports de travail (l'erreur, la faute, les sanctions, la reconnaissance de la performance, etc.)

– *Le temps*

Bien qu'il s'agisse d'une ressource qui aurait pu figurer plus haut, je considérerai que c'est la seule donnée exogène¹¹ à l'homme. C'est la raison pour laquelle je préfère la traiter à part.

Prendre en compte ce déterminant dans la conduite d'un projet c'est assurer que l'on ne gère pas d'une façon séquentielle. Le projet fait l'objet d'un continuum¹² dans la réflexion, la décision, la réalisation, etc., même si l'on a prévu par commodité des phases successives d'avancement du projet.

Prendre en compte le temps, c'est également se fixer une

11. Exogène : dont la cause est extérieure et par conséquent non maîtrisable. L'homme essaie de gérer son temps mais il ne maîtrise pas le temps qui passe.

12. Continuum : vient du latin. Considérer un espace comme un continuum c'est rendre cohérent et solidaire l'ensemble des éléments qui sont à l'intérieur de cet espace.

vision claire du projet, à court, moyen et long terme, ce qui permet une meilleure adéquation entre les enjeux et les états successifs du projet.

Comment manager le projet lui-même ?

Il existe plusieurs méthodes de conduite de projet. J'ai donc fait le choix d'exposer les grandes lignes de celle que nous utilisons régulièrement au C.R.C. (dite des quatre P), directement inspirée de celle pratiquée par Maurice Hamon. Elle présente les quatre phases suivantes.

– La planification (ou organisation) du projet AA

Le but de cette étape est de définir l'architecture des tâches et des responsabilités de chacun des acteurs concernés par le projet AA.

Les deux questions fondamentales à se poser sont : *Quoi ? Et par qui ?*

Dans cette phase, les équipiers du groupe projet ont pour fonction d'aider le porteur de projet à :

- confirmer le choix des objectifs à respecter (cohérence par rapport aux enjeux),
- construire l'organigramme des tâches à remplir,
- repérer la faisabilité des actions ainsi que les risques potentiels,
- trouver un responsable par tâche à exécuter (à qui déléguer lorsqu'on ne peut pas tout faire, sous quelles conditions ?)

– La programmation

Le but est de se donner les moyens de conduire le projet, en particulier dans le temps. Les deux questions fondamentales à se poser sont : *Quand ? Et comment ?*

Dans cette phase, les équipiers ont pour fonction d'aider le porteur du projet AA à :

- définir les indicateurs de résultat de son projet (coût, délais, qualité, délégation et reporting des équipiers, règles de coopération, etc.)
- estimer les durées et moyens associés (en particulier, évaluer

les disponibilités réelles en temps des équipiers, etc.)

- identifier le chemin critique du projet (les étapes du projet sur lesquelles il est impératif de ne pas perdre de temps sous peine de décaler la fin du projet d'autant de temps),
- optimiser les délais et ressources du projet,
- mettre en place, si nécessaire, un système d'information (pour gérer et réguler l'avancement du projet AA).

– *Le pilotage*

Le but consiste à suivre le déroulement du projet AA, tel qu'il a été programmé dans la phase précédente, en anticipant les mesures correctives nécessaires.

Dans ce contexte, chaque point d'avancement prévu dans le projet permet à l'animateur de l'AA :

- d'actualiser les données du projet depuis la dernière rencontre (avancement, délai, coûts, etc.),
- de décider des mesures correctrices utiles et de les inscrire dans le plan d'action suivant,
- de traiter des problèmes exceptionnels, imprévus dans le module précédent, qui requièrent une expertise (celle de l'animateur de l'AA ou celle d'un autre membre de la société) ou un arbitrage (souvent celui de la direction).

– *La promotion*

Le but pour l'animateur de l'AA est de maîtriser toutes les interactions avec l'environnement du projet, c'est-à-dire de fédérer le maximum d'énergies positives en faveur du projet pour qu'il puisse être mené à bonne fin. Dans cette phase, qui est celle de la stratégie, il lui faut, pour développer et mettre en œuvre correctement le projet, aborder les deux dimensions ci-dessous.

*Analyser les positions sociodynamiques des acteurs du projet*¹³

Cette analyse de la situation met en lumière les attitudes et

13. Pour le détail, voir au chapitre 6.

comportements caractéristiques des différents partenaires du projet. Cette étude leur permettra, dans un deuxième temps, d'anticiper les attitudes que le porteur du projet devra développer en réponse, pour mettre toutes les chances de son côté.

*Élaborer une stratégie gagnante*¹⁴

À partir du décodage de ce que désirent les différents acteurs et de ce que veut l'animateur de l'AA, il nous faudra conseiller ce dernier sur les deux questions majeures de son projet :

- face à la position sociodynamique de tel ou tel acteur, quelle est la meilleure stratégie possible,
- comment communiquer avec cet acteur ?

Informez tous les salariés de notre projet d'AA

Après avoir préparé, avec l'animateur nommé par la direction générale, notre projet de changement, nous allons nous en servir pour présenter, analyser et commenter nos intentions à nos interlocuteurs.

Il s'agit d'une opération de communication classique dont la caractéristique principale est d'être *une information descendante*, dans laquelle le public sait assez peu de choses et doit être intéressé à ce que dit l'orateur.

Là aussi, je vous renvoie à l'étude d'ouvrages spécialisés dans la communication.

Saisir les réactions des acteurs par rapport au projet

Cette collecte d'information, qui nous permettra dans un deuxième temps de bâtir une stratégie gagnante, est de la plus haute importance pour la direction et le porteur du projet AA.

Ce dernier doit veiller à ce que les informations recueillies ne

14. Pour le détail, voir au chapitre 6.

soient pas entachées d'erreurs telles que préjugés, « collage d'étiquettes », bruits de couloir, intentions que l'on prête à l'autre, projections de soi vers l'autre, etc.

Pour lutter contre ces penchants bien naturels, une seule attitude est possible ; celle de la rigueur : *une information concernant un acteur n'est validée que si elle résulte d'un fait, d'un dire ou d'une attitude ou d'un comportement, qui doivent tous être vérifiés.*

Il est évident aussi que, pour avoir un maximum d'informations intéressantes, il est utile d'avoir un bon réseau d'informateurs. Je soulève d'autant plus volontiers cet aspect qu'en France les managers ont souvent du mal à comprendre l'intérêt stratégique de quadriller le terrain pour obtenir un maximum d'informations sur une situation qu'ils doivent maîtriser. Ont-ils peur de passer pour des managers qui espionnent leurs collègues ? Ou pour des cadres qui manipulent leurs collaborateurs ?

Or, ces informations sont vitales pour bâtir une stratégie gagnante. La création d'un réseau fiable et implanté partout est aussi une nécessité vitale. Il y a longtemps que nos adversaires ont compris l'utilité d'une telle action. Donc, faisons comme eux : investissons du temps sur ce sujet !

Les informations remontées vers le porteur du projet AA vont lui permettre de cerner les réactions, positives, négatives, floues ou incertaines des acteurs vis-à-vis du projet. Dans le chapitre qui suit, j'évoquerai longuement comment utiliser lesdites informations pour typer les positions appelées « sociodynamiques » des acteurs

Bâtir une stratégie pour répondre aux diverses attitudes des acteurs¹⁵

Une fois mis en lumière les attitudes et les comportements des différents partenaires du projet, nous pouvons en déduire les attitudes

15. Pour le détail, voir au chapitre 6.

que le porteur de projet doit faire montre en retour, pour rallier un maximum d'alliés à la cause du projet.

De ce fait, je m'efforcerai de répondre à la question : « Face à la position sociodynamique de tel ou tel acteur, quelle est la meilleure stratégie possible ? »

Communiquer sur notre projet pour avoir un maximum d'alliés et gagner ensemble¹⁶

Pour fédérer les énergies autour d'un projet, le responsable doit souvent négocier avec ses partenaires. Pour négocier, il faut d'abord écouter, puis pratiquer des échanges à base de concessions mutuelles, c'est-à-dire communiquer en permanence.

Nous analyserons, dans le prochain chapitre, la logique de cette communication et les argumentations destinées à nos interlocuteurs.

Ce qu'il faut retenir

- *Tous les acteurs retirent des bénéfices de leur participation à l'apprentissage par l'action.*
Entre autres :
 - *les participants de l'AA augmentent leur employabilité, leur adaptation au changement et leur façon d'apprendre,*
 - *les dirigeants voient se développer beaucoup de synergie entre les fonctions et se renforcer la culture réticulaire de la société,*
 - *l'entreprise pratique un management centré sur ses clients (externes, internes et intras).*
- *L'AA doit être conduit comme un projet de changement stratégique. C'est le rôle de l'animateur de l'AA.*

16. Pour le détail, voir au chapitre 6.

CHAPITRE 6

PROMOTION DU PROJET : LE PLAN DE COMMUNICATION À METTRE EN PLACE

Dans cette phase essentiellement stratégique, il nous faut, pour développer et mettre en œuvre correctement le projet, aborder les trois dimensions ci-dessous.

D'abord, faire *l'analyse des positions sociodynamiques des acteurs du projet*.

Cette analyse de la situation met en lumière les attitudes et comportements caractéristiques des différents partenaires du projet. Cette étude nous permettra, en conséquence, d'anticiper les attitudes adéquates que le porteur de projet devra développer pour fédérer les énergies de ses alliés et contenir les opposants.

Ensuite *élaborer la stratégie pour gagner*.

À partir du décodage de ce que veulent les différents acteurs et de ce que désire aussi le porteur de projet, il nous faudra conseiller ce dernier sur les deux questions majeures de son projet.

- Face à la position sociodynamique de tel ou tel acteur, quelle est la meilleure stratégie possible ?
- Comment communiquer avec cet acteur ?

Bâtir enfin *l'argumentation de notre communication en fonction des acteurs* que nous désirons toucher.

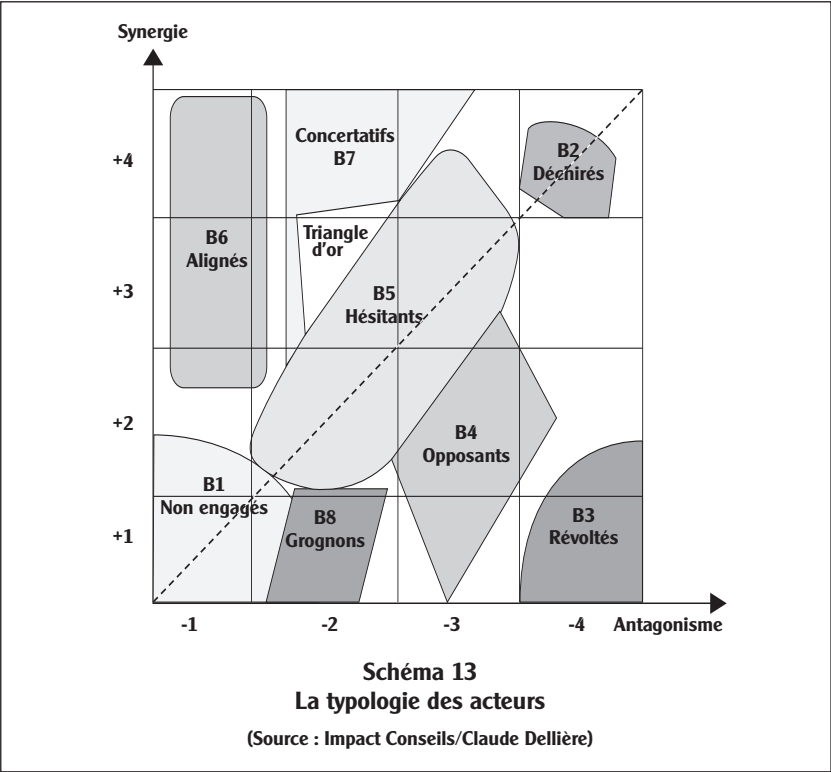
Pour être percutants, il nous faudra changer de discours et de type de relation selon la stratégie et le mode de communication choisis précédemment.

Analyse des positions sociodynamiques des acteurs du projet AA

La sociodynamique, discipline inventée par Jean-Christian Fauvet (voir note de lecture dans les annexes), nous enseigne que tous les acteurs concernés par un projet ne sont pas obligés d’avoir les mêmes attitudes : les uns seront pour, les autres seront contre, d’autres seront attentistes, etc. Il est donc impératif pour le porteur de projet de connaître la position, dite sociodynamique, prise par tous les acteurs concernés par le projet.

En effet, connaître *la position sociodynamique d’un acteur permet* :

- en premier, *de prévoir ses réactions* à nos stimulations,
- et donc, en second, *d’anticiper les bonnes attitudes à promouvoir* par rapport à cet acteur.



En analysant plus finement les comportements individuels et collectifs, la sociodynamique nous révèle une typologie en huit positions sociodynamiques différentes. Nous allons les décrire brièvement pour construire ensuite notre stratégie et adresser à nos interlocuteurs des messages qui soient vraiment ciblés.

Les *Non engagés*, dénommés également « passifs » ou B1 ¹ représentent souvent la majorité du corps social face au projet. Dans ce cas, le projet peut être fortement en danger, surtout si nos adversaires savent convaincre les passifs de s'y opposer !

Le non engagé, comme son nom l'indique, n'est pas intéressé par le projet ; il met son énergie ailleurs. Il est sensible aux mœurs de son milieu, à la loi de son groupe. Si son voisin de groupe est notre allié, il est notre allié ; si son voisin ne veut pas de notre projet, il sera un opposant. De plus, il a tendance à suivre celui qui lui semble le plus fort, celui qui devrait l'emporter ou celui qui a le pouvoir légitime dans l'instant. Il est donc versatile.

Par conséquent, ne cherchons pas à lui demander ce qu'il veut ; il ne le sait pas et n'a pas envie d'investir sur la réponse. *Proposons-lui plutôt des solutions* ; consultons-le, car cet acte de communication lui donnera l'impression que le porteur du projet lui a demandé son avis, qu'il s'est intéressé à lui.

Les *Grognons* ou B8, que je distingue des B1 (avec lesquels ils sont souvent mélangés) parce qu'ils représentent une catégorie importante dans la culture franco-française. Ce sont des passifs qui râlent ou rouspètent en exprimant tout haut ce que beaucoup d'autres pensent tout bas. À ce titre, ils représentent une source d'informations qui nous est précieuse. D'ailleurs, nos adversaires s'en servent également dans leur stratégie d'opposition !

Nous pouvons les ignorer car ils ne développent pas assez d'anta-

1. Pourquoi B ? C'est une convention historique. Sur la première carte de sociodynamique établie par J.-Ch. Fauvet, le chef de projet fut nommé A et les autres acteurs appelés B. Cela nous est resté en héritage.

gonisme pour être vraiment gênants. Nous pouvons aussi les manipuler en passant par eux pour faire parvenir des messages aux vrais opposants.

Les *Révoltés*, dénommés aussi « irréconciliables » ou B3, sont heureusement souvent minoritaires dans un projet. Néanmoins, nous ne devons jamais les négliger car ils possèdent une âme de leader, quelquefois dotée de charisme.

Le révolté préfère tout perdre que de laisser une chance de réussite au projet. Il refuse notre vision de la société. Il est habité par des valeurs antagonistes aux nôtres. Il est tout particulièrement dangereux pour le porteur de projet auquel il essaiera de subtiliser les passifs et les grognons, qui peuvent lui servir de force de manœuvre pour torpiller le projet.

Par conséquent, ne cherchons pas à le convaincre du bien-fondé de notre position ; nous n'y arriverons pas, car *il s'agit quasiment d'une guerre de religion*. Pis, nous devons nous méfier de sa dialectique affûtée.

Les *Opposants* ou B4 sont en général plus nombreux que les révoltés. Notre seule arme contre eux est qu'ils sont sensibles au rapport de force et à la quantité de pouvoir que nous pouvons mobiliser contre eux.

En ce qui concerne l'opposant, nous ne devons pas rester vigilants à sa personnalité mais à sa capacité de savoir utiliser les tensions de la situation. Il ne veut pas de l'accord.

La seule façon de s'en sortir est de trouver le moyen de le soumettre. Le plus souvent, cela viendra de notre habileté à le faire éliminer par ses propres alliés.

Nous devons nous méfier de la fascination qu'il essaie d'exercer sur nous pour capter notre énergie et nous empêcher de nous appuyer sur nos alliés naturels.

Les *Alignés*, appelés également « engagés » ou B6, adhèrent naturellement au projet et au porteur du projet.

Ils vont constituer les troupes d'exécution du projet, travaillant souvent sur les travaux les plus ingrats. Leurs deux caractéristiques majeures sont de manquer d'esprit critique et de refuser tout compromis utile à l'adhésion des autres acteurs au projet. Pour un aligné, tous les autres acteurs sont des traîtres ! En particulier, les B1 (des fainéants), les B7 (des gens prétentieux qui se permettent de critiquer le patron), les B5 (des danseurs de samba : un pas en avant puis un pas en arrière), les B4 (des fauteurs de troubles) et les B3 (leurs ennemis jurés).

Achtung Minen ! Ne pas leur demander de convaincre les autres acteurs, car ils vous créeraient beaucoup plus de dégâts qu'ils ne vous rapporteraient d'alliés. Par contre, canalisez leur énergie et leurs compétences sur les parties laborieuses du projet.

La bonne attitude est de s'en occuper, souvent et peu longtemps, pour qu'ils sachent que nous sommes sensibles à leur fidélité et à leur travail et que nous les reconnaissons comme alliés naturels.

Les « *Triangle d'or* », dénommés aussi « concertatifs »² ou B7, qu'un porteur de projet devrait souhaiter trouver en grand nombre. En effet, cette catégorie d'acteurs fait avancer le projet tout en gardant suffisamment d'esprit critique pour chercher à l'amender. Les concertatifs sont aussi force de suggestions pour sortir des difficultés rencontrées lors du déroulement du projet.

Ils possèdent une dernière caractéristique intéressante : ayant un esprit critique, ils sont les mieux placés pour comprendre les hésitants et les B1 ; nous allons nous servir de cette caractéristique pour bâtir notre stratégie.

Il faut *leur confier des responsabilités dans la conduite du projet* ; ce sont des alliés cohésifs et intelligents qu'il est utile d'écouter. Il faut aussi se servir de leur force de conviction pour entraîner les hésitants dont nous allons parler à présent.

2. Concertatifs : jargon de sociodynamicien ! Le vocable définit des personnes prêtes à passer par la concertation pour participer activement aux décisions et obtenir des responsabilités dans le projet.

Les *Hésitants*, dits aussi B5, ne savent pas s'ils doivent acheter le projet ou le refuser. Malgré ce que nous pourrions croire, les hésitants ne sont pas des indécis ; ils sont des impliqués mais tantôt prêts à défendre le projet et tantôt à ne pas le soutenir. De ce fait, ils peuvent être soumis à des procès d'intention qui feront dire qu'ils sont « des faux jetons » ou « des planches pourries ». Une autre de leurs caractéristiques est d'avoir la capacité de comprendre les passifs ; le fait d'être hésitants leur permet de mieux cerner la non-envie des non engagés et de trouver les bons arguments, une fois convaincus eux-mêmes de la validité du projet, pour décider les passifs à participer.

Il nous faut être attentifs et les écouter pour déceler ce qui pourrait les décider à nous rejoindre : *nous devons également jouer à fond de la négociation* pour obtenir ce résultat.

Les *Déchirés*, appelés B2, sont heureusement rares dans les projets d'entreprise. Ouf ! Car ils sont imprévisibles et difficiles à gérer.

Ils sont partagés entre deux attitudes contradictoires : mettre la totalité de leur énergie au profit du projet à un moment donné, mais tout aussi capables de mobiliser l'intégralité de cette même énergie pour détruire le système à un autre moment. Ils sont toujours dans l'excès.

Essayons de ne pas trop intervenir ; laissons nos alliés et même nos adversaires le faire. Ils ont plus de chance de trouver la bonne solution pour éviter que le déchiré ne commette trop de dommages pour l'entreprise et au détriment du corps social !

Avant d'examiner les stratégies résultant des positions prises par les différents acteurs face au projet, je vous incite à lire, en annexe, le texte consacré à la sociodynamique appliquée à l'AA.

J'y développe la manière d'établir la carte sociodynamique du projet d'AA. J'y examine également quelques configurations possibles de cette carte sociodynamique.

L'élaboration de la stratégie pour gagner

Face à ces réactions, *trois stratégies principales* peuvent être développées par le porteur de projet.

La stratégie conflictuelle vis-à-vis des B3, B4 et, partiellement, vis-à-vis des B8. Cela consiste à répondre à l'antagonisme affiché par les adversaires par de l'antagonisme également mais *en évitant soigneusement les procès d'intention*, pour ménager l'avenir. En effet, un ennemi d'aujourd'hui sur un projet peut devenir un allié de demain sur un autre projet.

La stratégie d'alliance ou de coopération avec les B6 et surtout les B7, parmi lesquels seront choisis les premiers alliés du porteur de projet. Il s'agit de montrer beaucoup de synergie face à des personnes qui en manifestent elles-mêmes énormément, c'est-à-dire de développer du jeu commun et des crédits d'intention... *en jouant en plus sur la passion, l'émotion et les événements vécus* avec ces alliés.

La stratégie dite de la diagonale, qu'il serait préférable d'appeler *stratégie de la négociation*. Elle s'adresse surtout aux B5, auxquels nous devons faire des concessions contre leur ralliement.

Dans cette stratégie, les B7, qui ont une zone d'interface avec les B5, sont les mieux à même de comprendre pourquoi ils hésitent à suivre le porteur de projet. Ils sont donc également les mieux placés pour les convaincre de les rejoindre.

Reste à faire monter les B1 en synergie pour les soustraire à l'appel des opposants. Une seule possibilité nous est ouverte : après que les B7 aient réussi à entraîner les hésitants B5, demander l'appui de ces derniers. En effet, les B5, ayant une zone d'interface importante avec les non engagés B1 et les grognons B8, sont donc également les mieux placés pour les comprendre et essayer de les intéresser au projet.

Je considère personnellement cette démarche comme une stratégie en soi. Elle est complémentaire des trois précédentes et indispensable à la réussite du projet.

Ce processus d'appui sur les B7 d'abord, les B5 ensuite et les B1 enfin, s'explique aussi par le fait que le porteur seul n'a pas la possibilité d'agir sur tous les acteurs à la fois, dans un temps limité. En effet, il existe une course de vitesse entre le porteur de projet et ses adversaires pour rallier le maximum de personnes à leurs causes. Ses adversaires sont d'ailleurs plus nombreux à agir que la petite équipe qu'il manage autour du projet. Il est donc vital pour le porteur de projet de choisir des scénarii stratégiques lui permettant de compenser sa faiblesse de départ.

Le scénario à privilégier est par conséquent celui de la création de lignes successives d'alliés.

– *Première ligne* : quelques B7 du Triangle d'or, convaincus du projet et adhérents au chef de projet. Après échanges avec le porteur de projet, ces B7 trouvent leur propre motivation, non seulement dans les tâches à effectuer, mais surtout dans la conversion des B5 en nouveaux concertatifs et engagés. Si chaque B7 convertit autant de B5 que le chef de projet avait fait adhérer de B7, l'effet boule de neige est en passe de réussir !

– *Deuxième ligne* : les B5 qui viennent de passer de la position des hésitants à celle des engagés ou celle des B7. Nous allons leur demander de jouer le même rôle d'aide que celui qu'avaient joué les membres du premier rang. Cette fois-ci les B1 seront l'enjeu de la démarche.

– *Troisième ligne* : les B1. Ne faisons pas de l'angélisme. Convaincre tous les B1 serait une utopie et coûterait extrêmement cher ! En mobiliser de la moitié aux deux tiers est déjà une belle performance et permet d'atteindre un effet de masse suffisant pour gagner ensemble.

Transformer les B1 en B6 serait aussi une gageure. Soyons réaliste : pour gagner notre combat contre les acteurs en position conflictuelle, il nous suffit d'augmenter un peu la synergie des B1.

Arriver à les intéresser à notre projet serait déjà considérable ; créons les conditions pour que les ex-B5, devenus B7, y parviennent.

Que déduire de tout ce qui vient d'être exposé pour communiquer efficacement ?

Je recommande surtout de ne pas faire ce que font de trop nombreux dirigeants, c'est-à-dire construire un message unique pour l'ensemble du corps social. Il est évident qu'il vaut mieux bâtir trois – ou plus si nécessaire – projets différents de discours, tous cohérents avec les stratégies que nous venons d'expliquer plus haut.

– Une première *communication destinée aux alliés*, renforcera la combinaison des intérêts de toutes les parties et prodiguera des crédits d'intention mutuels. Le message valorisera le sentiment d'appartenance au groupe des gagnants en jouant sur les émotions et la passion des acteurs.

– Une deuxième *communication à destination des adversaires* expliquera les raisons pour lesquelles nous défendrons nos propres intérêts sans pouvoir prendre en compte ceux de nos opposants.

– Une troisième *communication destinée aux hésitants* et, en particulier, à ceux avec qui nous négocions.

Ceci nous oblige à décliner le message en plusieurs versions, en fonction de chaque acteur. Ceci peut paraître coûteux en temps et en moyens mais c'est la seule façon d'être efficace par rapport au but recherché : gagner ensemble !

Je n'ai pas la possibilité de développer l'intégralité des éléments utiles à la confection de chacun de ces discours. Dans les choix que je suis obligé de faire, je privilégierai d'abord l'argumentation réservée aux alliés, pour traiter ensuite des manières de répondre aux opposants majeurs et terminer enfin par l'approche des hésitants.

Argumentation à l'adresse de la première ligne d'alliés en général (à l'encadrement en particulier)

Pour des raisons pédagogiques, je séparerai le discours en deux parties.

– *La première partie insistera sur le raisonnement de la logique* : il s'agit d'une démonstration rigoureuse de ce qu'il convient de faire ; il s'agit d'un discours méthodologique.

– *La deuxième partie cherchera à donner du sens au projet* : elle privilégiera les effets synergiques de l'alliance entre les différents partenaires ; nous serons là dans un discours sociodynamique.

Dans la réalité, ces deux parties seraient intimement mêlées pour mieux convaincre les partenaires ainsi que pour mieux répondre aux nécessités de l'argumentation persuasive. Ce n'est que pour des raisons de clarté que je les sépare. Afin de rendre plus vivante mon argumentation, je vais le plus souvent procéder comme si les interlocuteurs étaient présents en face de nous.

Première partie : le discours de la logique

« Il y a une très forte probabilité pour que votre métier disparaisse dans les cinq ans qui viennent. Quels sont les facteurs qui pourraient provoquer un tel chamboulement ?

– D'abord, votre métier et vos savoirs reposent sur un certain nombre de connaissances techniques. Aujourd'hui, des innovations technologiques, dans des domaines parallèles à votre métier, sont en train de frapper d'obsolescence vos savoirs et savoir-faire sans que vous en preniez toujours bien conscience.

– Ensuite, le traitement des informations concernant votre travail se trouve remis en question d'une année sur l'autre ; en effet, tous les douze mois environ, les constructeurs d'ordinateurs ou les spécialistes de l'électronique inventent ou mettent au point une puce plus petite et deux fois plus puissante que la précédente.

– Enfin, la circulation de l'information, aidée par l'augmentation phénoménale du nombre des ordinateurs et de l'utilisation

d'internet, se fait en temps réel et cela sur toute la planète.

Dans un tel contexte, qu'en est-il du niveau de vos compétences et de votre capacité d'adaptation aux changements permanents ? »

« Aujourd'hui, l'on n'est sûr que d'une chose : *c'est de ne pas savoir de quoi demain sera fait*. D'où la nécessité de développer flexibilité, adaptabilité et créativité dans notre entreprise. Ainsi, nous vivons un vrai dilemme : si, dans le système d'organisation de notre entreprise, nous laissons s'installer trop de procédure, de planification, de méthode, de contrôle budgétaire tatillon, etc., donc trop d'ordre, notre organisation devient rigide et perd de sa flexibilité ; elle se révèle incapable de s'adapter au changement.

« En revanche, si l'on s'aventure vers trop de laisser-faire, de liberté d'action, nous créons du « non-ordre » », proche du chaos. Dans ce cas, le système organisationnel va se désintégrer. Comment s'y prendre pour atteindre un juste équilibre ? Après réflexion, on arrive donc vite à l'idée qu'il est plus intéressant de privilégier, dans un monde de changement, *l'auto-organisation* comme mode prioritaire de fonctionnement. »

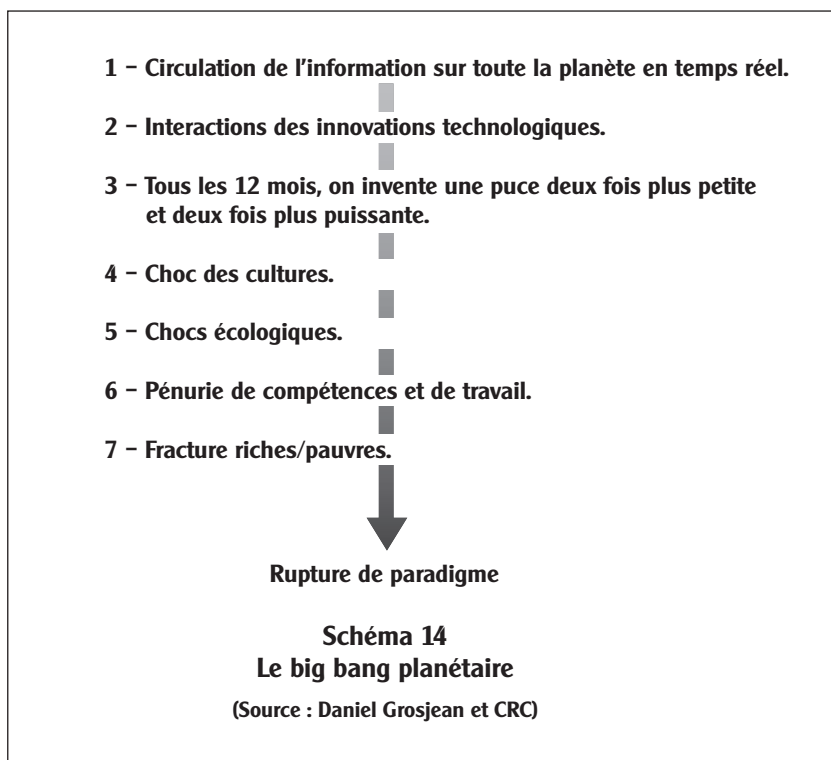
Du bon usage de la théorie de la complexité

« Comme le démontre Manfred Mack, un grand spécialiste de l'entreprise apprenante, nous devons nous imprégner des apports des nouvelles sciences, et singulièrement de *la théorie de la « complexité »*, car elles ont beaucoup à nous apporter sur les façons dont notre monde économique est susceptible d'évoluer (voir en annexe dans les Notes de lecture, « Le management des entreprises à la lumière de la théorie de la complexité »).

Quels enseignements pouvons-nous en retirer ?

Nous avons pendant longtemps vécu en croyant être capables d'anticiper notre avenir avec une probabilité forte de ne pas se tromper. Or, la science nous enseigne que dans la nature il n'y a aucune certitude ni aucun déterminisme ! Pourquoi en serait-il autrement dans l'économie qui subit actuellement une rupture de

paradigme³ ? Ce que Daniel Grosjean nomme « le big bang planétaire » (voir schéma n° 14).



De même, la théorie de la complexité nous instruit sur l'adaptabilité des systèmes aux changements de leur environnement ; comment ne pas faire d'analogie avec l'entreprise et le monde qui l'entoure ? Ladite théorie nous confirme que la clef de l'adaptation réside dans l'auto-organisation du système lui-même ; par évidence, cela semble condamner les organisations hiérarchiques et structurées qui existent encore.

Elle nous fait comprendre également que tout système auto-organisé s'adapte en permanence à un environnement qui se

3. Paradigme : voir définition au chapitre précédent.

complexifie aussi ; donc, à un degré de complexité supérieur de l'environnement qui naît, le système doit changer son organisation pour se reconfigurer à un palier supérieur d'organisation et ce de manière à survivre.

Cette adaptation nécessite de la part du système d'avoir la capacité de comprendre ce qui se passe dans l'environnement et de détecter les signaux d'un changement à prendre en compte. Il s'agit d'inventer de nouvelles routines puisque les anciennes ne sont plus opérantes ; cette faculté se nomme *l'intelligence du système*.

En conséquence, plus le milieu où agissent les acteurs internes de la société est rigide dans son organisation et dans ses attitudes culturelles et plus la fluidité et l'adaptation au changement sont faibles.

Inversement, plus les agents en liaison de travail sont souples, plus ils bénéficient d'une grande autonomie et savent travailler ensemble sans s'opposer, plus la création de valeurs sera forte et autorisera des adaptations complexes à l'environnement.

Paradoxalement, ce dernier système d'organisation, plus complexe que le précédent, sera mieux à même de comprendre ce qui se passe dans un changement ultérieur et de survivre, voire de façonner ce changement à son profit.

Enfin, l'une des caractéristiques les plus intéressantes de l'état de complexité est sa capacité à économiser des moyens, en particulier les énergies du système. C'est-à-dire que les systèmes complexes sont capables d'exercer un fort effet d'amplification de l'énergie.

Image de l'orchestre de jazz

« Si nous avons bien assimilé ce que nous démontre la théorie de la complexité, nous (je devrais dire vous et nous) avons l'obligation de faire de notre société un « système adaptatif complexe », ce qui implique de savoir changer notre culture présente en termes de pensée, de communication, d'action, etc.

« Dans cette mutation, c'est à nous les dirigeants de manifester la volonté d'aller dans ce sens et de montrer l'exemple à suivre. Or

cette tournure d'esprit n'est ni aisée ni naturelle. En effet, tout notre héritage culturel est fondé sur l'idée d'organisations hiérarchiques dans lesquelles quelqu'un, au sommet du système, commande les autres : le père, le patron ou le chef.

« Ceci explique pourquoi l'auto-organisation des équipiers d'un projet est un concept difficile à accepter pour un dirigeant. Même convaincu sur le principe, il reste souvent devant la question existentielle pour lui : « À quoi je sers dans cette manœuvre si je ne guide pas les opérations ? » Ou pis, il convertit cette interrogation en affirmation torturante : « Ayant tout délégué, je vais passer pour un inutile ».

« *À nous, dirigeants, d'assumer.* Nous vous confirmons notre enjeu de convertir l'entreprise en un système proche de ce qui se passe dans un orchestre de jazz : il n'y a pas de chef et pourtant tous les musiciens jouent ensemble, dans le même rythme et souvent en improvisant ! Voilà un bon exemple de système adaptatif complexe (voir en annexe, dans les Notes de lecture, « Le management des entreprises à la lumière de la théorie de la complexité »).

« Dans ces systèmes adaptatifs complexes (S.A.C.), les acteurs sur le terrain, bénéficiant d'une forte autonomie du fait de leurs compétences, motivation et pouvoirs, perçoivent les événements au moment où ils se produisent et répondent d'une façon immédiate et appropriée ; et ceci, même dans des situations difficiles à juguler, grâce à leur flexibilité. Vous avez carte blanche pour faire de même.

« Maintenant, à vous de définir les objectifs, les moyens et les méthodes pour que notre société sache évoluer en permanence. Vous n'avez qu'une seule contrainte : respecter les enjeux stratégiques que nous vous imposons. »

Comment créer cette adaptabilité permanente à l'environnement ? *En transformant le système en organisation apprenante...* C'est notre volonté mais aussi un deuxième enjeu ! L'apprentissage des acteurs, dans chaque situation à résoudre, se fera par une co-évolution des acteurs. Ceci signifie que vous progresserez

ensemble, que chacun d'entre vous échangera souvent au profit de l'autre, en sachant qu'un retour positif aura lieu à son profit un jour futur. *C'est un pari sur la confiance mutuelle.*

Dans une telle méthode, vous noterez que chaque acteur est tantôt celui qui donne et tantôt celui qui reçoit ; il est donc soit en position d'apprenti soit dans la fonction d'un intervenant exerçant un leadership sur les autres.

Deuxième partie : le discours de l'alliance

« Tout le côté sérieux et rébarbatif des arguments qui précèdent ne se justifie que pour *vous aider à vous convaincre que nous avons besoin de vous comme alliés*, pour nous adapter à une telle mutation. En effet, nous n'avons pas la capacité de développer seuls tout ce changement ; nous cherchons des alliés de confiance et nous avons pensé à vous.

Nombreux sont ceux qui ont montré des attitudes synergiques par rapport à notre projet et par rapport au chef de projet que nous avons choisi pour mener à bien cette mission de l'AA.

Vous êtes allés plus loin : vous avez manifesté votre motivation à participer activement aux changements à venir et avez exprimé des suggestions d'amélioration et des critiques constructives du projet de l'AA. Nous vous en remercions et voyons dans vos propositions et remarques la certitude que nous pouvons conjuguer vos intérêts aux nôtres, car nous partageons les mêmes buts et les mêmes envies.

Nous tenons en outre à vous assurer de la confiance que nous sommes prêts à vous accorder afin de créer les conditions favorables à la réussite de notre projet commun ; pour confirmer ceci, nous pensons qu'il serait bénéfique d'entamer des discussions avec vous pour définir, *ensemble et plus avant*, les responsabilités, les rôles et les moyens de chacun pour gagner tous ensemble. »

La suite du discours repose, comme nous le montre la sociodynamique, sur les possibilités de s'appuyer sur les événements victorieux antérieurs qui deviennent, en ce moment délicat de la

communication, autant de symboles de réussite pour tout le groupe des alliés.

De même, il est fructueux pour la cohésion du groupe de jouer sur la passion du métier ou sur les émotions du podium à gagner ! Bref, de *semmer de la synergie* pour en recevoir en retour, ou inversement.

Dès que l'adhésion du groupe se manifeste, il est temps pour la direction de bien montrer la cible à atteindre par les alliés : *convertir le personnel qui hésite encore à nous rejoindre*. Ici nous désignons en particulier les B5 et B1.

La phrase type pourrait commencer ainsi : « Nous comptons sur vous pour convaincre les attentistes avant qu'ils ne puissent être sensibles aux sirènes de nos adversaires... Nous vous faisons confiance pour réussir dans cette tâche délicate, car nous savons que vous saurez les écouter pour comprendre leur position actuelle et choisir les arguments justes, susceptibles de les rallier. En effet, votre esprit critique vous permet de saisir les subtilités du langage persuasif que vous devez employer avec des personnes que vous cernez mieux que nous-mêmes. »

Argumentation destinée à répondre aux adversaires de notre projet de changement

Comme nous l'avons vu précédemment, la stratégie des révoltés et des opposants est de nous empêcher, par tous les moyens de développer notre projet : ils utiliseront aussi bien le discours de la persuasion que la force la plus brutale, si nécessaire. Toutefois, il est classique qu'ils essaient de capter notre énergie par des assauts dialectiques. Connaissant notre penchant naturel pour la joute oratoire, ils cherchent à monopoliser notre attention en permanence pour nous priver de notre énergie au profit de nos alliés naturels.

Après ce constat, il est clair que la bonne attitude est de ne pas

tomber dans ce piège. Que pourrions-nous faire de plus intelligent ? Entendre leur raisonnement certes, pour éviter d'aggraver le conflit latent, mais sans réellement écouter le fond du discours pour ne pas dialectiser.

Ensuite, *ce n'est plus qu'une affaire de courage* :

- courage de prendre acte de leur déclaration,
- courage d'expliquer que leurs intérêts sont trop en contradiction avec ceux de l'entreprise pour que nous puissions les prendre en compte,
- courage de dire un oui ou un non franc à chacune de leurs propositions face à nos objectifs.

À ce propos, relevons qu'il est utile de prendre en compte dans le projet les suggestions faites par nos adversaires dans la mesure où elles ne sont pas néfastes au projet. En effet, nous aurions tort de nous en priver. Cela démontre également notre bonne foi et notre sens des réalités.

Dernier conseil : nous veillerons tout particulièrement à la rédaction du message, pour qu'il soit impossible d'y déceler le moindre procès d'intention à leur endroit, ni même la moindre allusion perfide, qui puisse laisser supposer un manque de considération de notre part.

Quelques éléments utiles à l'argumentation destinée aux attentistes

Pour ce qui est des attentistes, la facilité serait de n'avoir qu'un seul discours pour l'ensemble de ces acteurs. Cette pratique, courante en entreprise, ne résiste pas à l'examen des faits et des décisions arrêtées par les attentistes. En effet, l'argumentation qui entraîne la conviction de l'un d'entre eux est unique et n'a aucune chance d'entraîner l'adhésion d'un autre hésitant.

La problématique qui nous est posée est de savoir si un attentiste aura envie ou pas de nous rejoindre pour apporter son énergie, ses compétences, sa motivation dans l'équipe et devenir un

membre engagé dans le projet. Il ne sait donc pas encore s'il doit « acheter » notre projet ou pas. Il n'y a donc aucune raison pour qu'il soit sensible à un discours convenu et défini par nous. Il est beaucoup plus probable qu'il se déterminera sur tel ou tel argument développé par nous ou... par nos adversaires!

La stratégie consiste à *se transformer en bon vendeur* : écouter pour sélectionner les arguments susceptibles de les convaincre et leur attribuer des pouvoirs ou moyens pour les rallier. Par contre, évaluons le coût de nos concessions (rapporté à leur utilité) pour ne pas payer trop cher leur ralliement.

Négociation et pouvoirs confiés aux alliés

À partir du moment où un acteur a manifesté sa volonté de nous épauler, il doit être considéré comme un *allié à part entière*, même si la manifestation de son adhésion nous paraît tardive ou nous semble manquer de vigueur.

Ceci veut dire qu'il doit dès à présent bénéficier de tous les pouvoirs nécessaires à son action dans le projet. Ce n'est pas si facile à faire que cela. Je constate souvent dans les entreprises que l'on est assez frileux à ce sujet : un rallié reçoit des moyens limités et est mis sous étroite surveillance. Pour moi, ceci est une erreur car *il est allié ou il ne l'est pas*.

S'il a été reconnu comme allié, faisons-lui confiance et accordons-lui tous les moyens utiles à l'emploi de ses compétences et à l'exercice de son autonomie réelle dans le projet. Son adhésion est une contrepartie suffisante à nos concessions sur les moyens et pouvoirs délégués.

S'il n'a pas été jugé digne d'être notre allié, aucune concession, même la plus insignifiante soit-elle, ne saurait lui être faite sans une contrepartie utile pour nous.

Ce qu'il faut retenir

- *Connaître la position sociodynamique d'un acteur nous permet de prévoir ses réactions et d'anticiper les bonnes attitudes à promouvoir à son endroit.*
- *Face à nos adversaires, évitons soigneusement les procès d'intention qui entretiennent le conflit.*
- *Avec nos alliés, jouons de tout ce qui nous rapproche, y compris des émotions. Prenons-les tels qu'ils sont et nommons-les nos fondés de pouvoir.*
- *Concernant les hésitants, négocions leur ralliement, sans chercher l'accord à tout prix.*
- *Bâtissons des communications cohérentes avec les stratégies que nous avons décidé de développer : discours logique et fédérateur dans la stratégie coopérative, message de fermeté pour défendre nos intérêts propres sans acrimonie dans la stratégie conflictuelle et paroles de négociateur efficace dans la stratégie de ralliement des attentistes.*
- *Mobilisons toutes les énergies possibles pour la réussite du projet et surtout celles des B7 (les « Triangle d'or »). Constituons une équipe-projet avec eux.*

QUATRIÈME PARTIE

LA MAÎTRISE DES RISQUES POTENTIELS DE L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Pour beaucoup de dirigeants, le fait d'avoir arrêté une décision semble suffisant. Cet acte de management est pour eux l'expression formelle de leur réflexion et de leur volonté ; leurs collaborateurs doivent à présent mettre en œuvre cette décision que rien ne saurait remettre en question.

Les faits sont souvent têtus et prouvent qu'une multitude de circonstances, d'événements et de réactions humaines ou sociales peuvent compromettre la réalisation de toute décision. Bien entendu, il en est de même pour la décision qui nous intéresse, à savoir la mise en place et la réalisation du projet de l'AA.

Il me paraît donc utile de consacrer la dernière partie de ce livre à la *maîtrise des risques* sous-jacents au lancement de l'AA.

Cette maîtrise nécessite de programmer quatre tâches distinctes.

- *Identifier les problèmes majeurs et potentiels*, qui risqueraient d'entraver le cours normal de la mise en place de la décision et de la réalisation du programme.

- *Évaluer les conséquences* qui en résulteraient si les problèmes potentiels devenaient des risques concrets.

- *Préparer les mesures correctrices et les mesures de secours* nécessaires pour traiter ces risques.

- *Bâtir un plan de surveillance* – ou plan d'information, d'action et de communication – pour être quasiment certain que toute dérive potentielle par rapport à la décision soit cernée à temps et

fasse l'objet d'une gestion de risques la plus rapide et la plus appropriée possible.

Au chapitre 7, je ferai un inventaire des problèmes ou dysfonctionnements potentiels qui pourraient représenter autant d'obstacles à la mise en place ou à la bonne exécution de l'AA. Pour chacun, je m'efforcerai d'en apprécier les conséquences en termes de probabilité et de gravité, pour déterminer où doivent être mobilisées par priorité les ressources limitées dont nous disposons pour maîtriser ces risques.

Au chapitre 8, j'essaierai, à travers quelques exemples tirés du réel des AA, de trouver des parades aux risques définis au chapitre précédent et de montrer comment les appliquer.

J'ajouterai enfin quelques informations concernant le plan de surveillance.

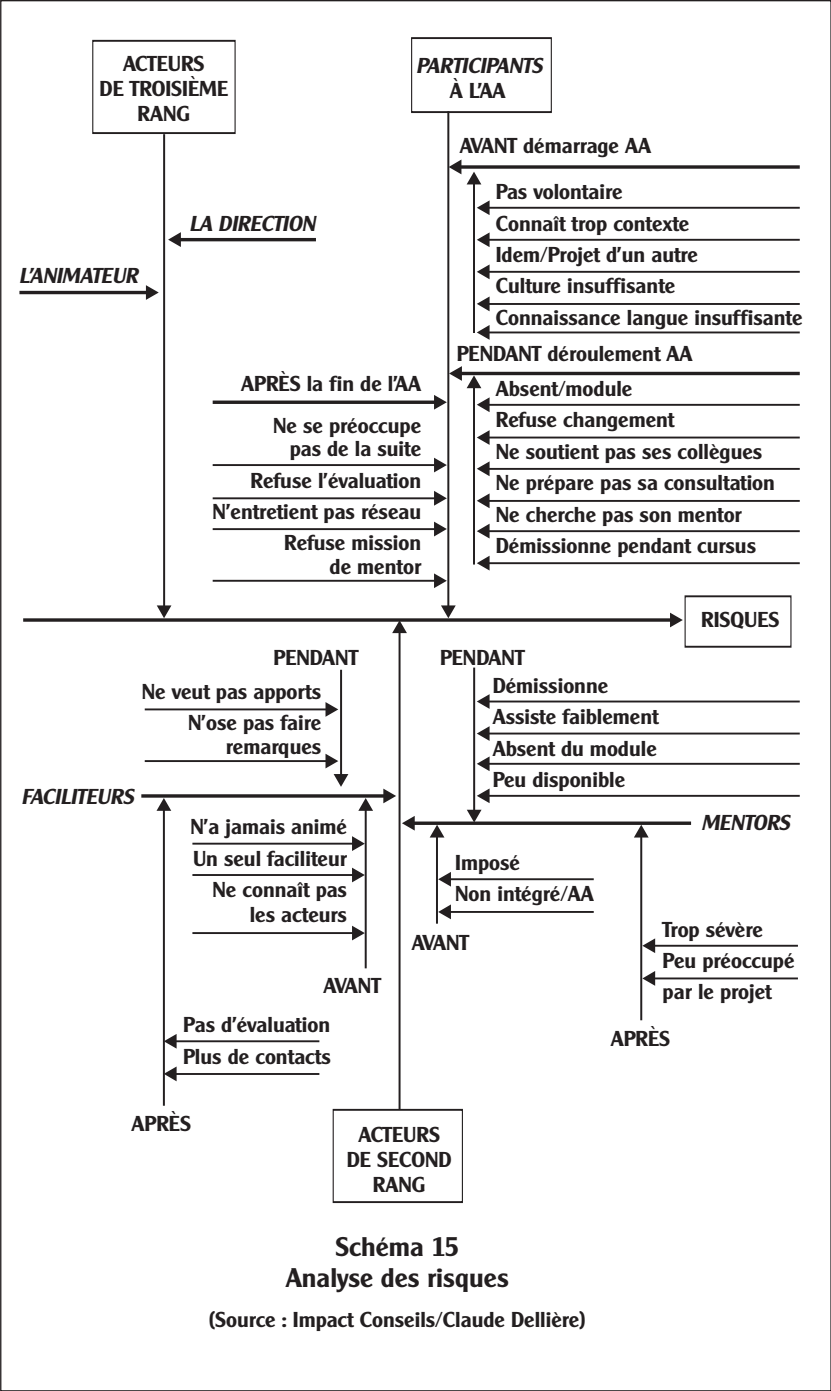
CHAPITRE 7

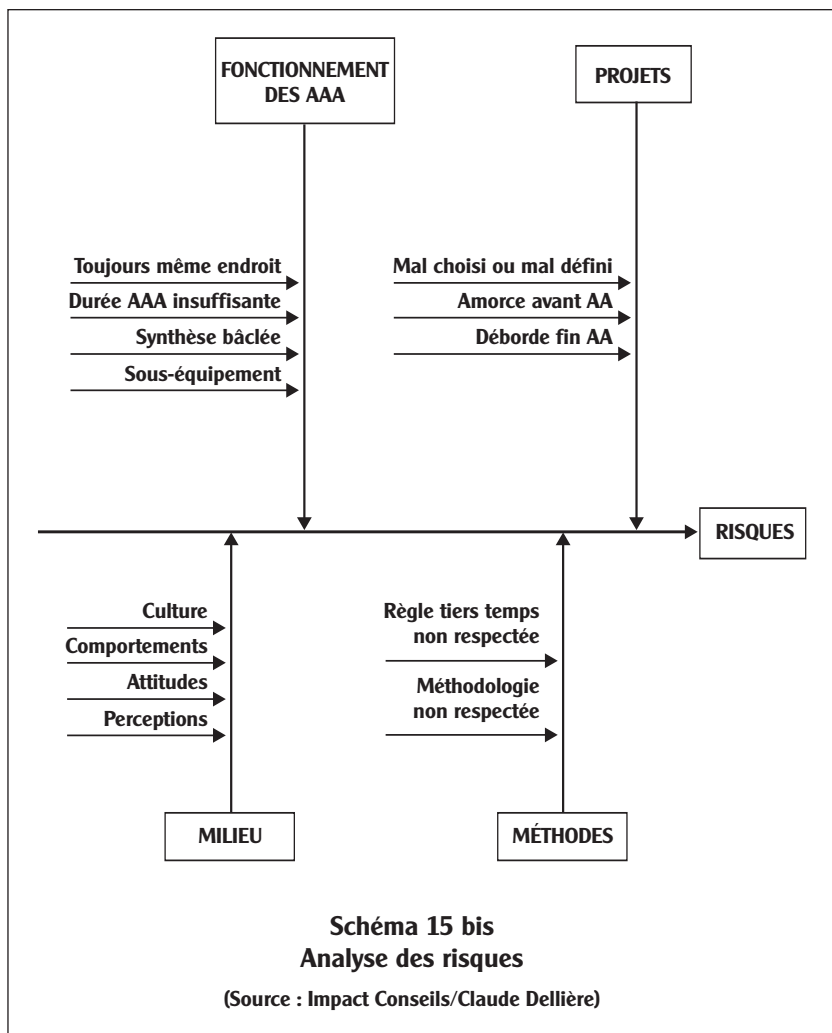
L'ANALYSE DES RISQUES ET DE LEURS CAUSES

Il est difficile d'imaginer tous les risques ou problèmes potentiels qui pourraient arriver lors d'une opération d'AA. Loin de nous l'idée d'être exhaustif ou de maîtriser toutes les conséquences de ces problèmes ; il s'agit surtout d'attirer l'attention des décideurs sur *la nécessité d'inventorier les risques majeurs prévisibles* pour construire un plan d'action composé de mesures préventives ou de secours, afin de rester maître de l'action programmée. Pour ce faire, je m'appuierai sur les événements et incidents que j'ai personnellement vécus, ou que m'ont rapportés d'autres animateurs, au cours du déroulement d'AAA dont nous – eux et moi – avons eu la charge.

Lister ces dysfonctionnements constatés serait quelque peu monotone, pour ne pas dire soporifique ; aussi, je préfère vous inviter à détailler le diagramme d'Ishikawa¹ (ci-joint) qui mentionne à la fois les *problèmes réels* les plus fréquemment constatés et/ou les *problèmes potentiels* les plus probables.

1. Ishikawa est l'inventeur des cercles de qualité. Parmi la multitude d'outils qu'il a proposés pour la bonne marche des cercles, figure le diagramme utilisé ici ; il l'a dénommé « diagramme en arêtes de poisson ». C'est un instrument, facile d'emploi et utile à la communication, qui permet de présenter soit les *causes* d'un problème soit les *conséquences* qui en découlent. Il est également utilisé pour inventorier les *actions* utiles à la réussite d'une action ou d'un projet.





Pour en faciliter la lecture, je les ai répartis en rubriques principales :

- les acteurs de premier rang : les participants des AAA,
- les acteurs de deuxième rang : les mentors et les facilitateurs,
- les acteurs de troisième rang : la direction générale, l'animateur de l'AA et la hiérarchie en général,
- les projets à développer,
- les méthodes utilisées pendant l'AA,

- le fonctionnement des AAA proprement dit,
- les conditions du milieu et en particulier la culture de l'entreprise.

Chacune de ces rubriques représente l'une des origines possibles d'un problème. Pour des raisons évidentes de place, je n'aurai pas la possibilité de détailler de façon identique toutes ces rubriques ainsi que les problèmes qui s'y rattachent. J'ai pris le parti de m'appesantir plus particulièrement sur les acteurs de premier et deuxième rang et sur les projets des AAA. Ce choix résulte du double constat que, d'une part, les problèmes d'origine humaine sont plus difficiles à résoudre que tous les autres et que, d'autre part, bien sélectionner d'entrée de jeu les projets évite beaucoup de déboires pendant le déroulement de l'AA.

Pour clarifier les risques des items examinés, nous traiterons successivement des points suivants.

- D'abord des *problèmes, réels ou potentiels*, en les abordant par leur origine ou leur facteur déclenchant : les différents acteurs, les projets d'action, les AAA, etc.

- Dans le même temps, nous essaierons d'évaluer lesdits risques en termes de *probabilité* d'apparition (P) et de *gravité* des conséquences (G) ; cette évaluation de la probabilité et de la gravité de chaque risque se fera sur une échelle allant de 1/10 (faible) à 10/10 (fort).

- Ensuite, nous rechercherons, pour chacun de ces risques, une ou plusieurs *causes les plus probables*.

- Nous essaierons enfin de déterminer le *type d'obstacles* que représentent ces causes : technique (T), méthodologique (M) ou humain (H).

En ce qui concerne les différents acteurs, nous ferons une ventilation des risques en trois parties : avant le démarrage des AAA, pendant le déroulement des modules et des consultations et après la fin de l'AA.

Les acteurs de premier rang

Le participant en tant que client

	Obstacles T M H	Prob. Grav. P G
<i>Avant</i> – Il n’est pas <i>réellement volontaire</i> pour participer à cette opération. <i>Cause la plus probable</i> : la direction, ou l’animateur, cherche un ou plusieurs participants pour constituer un AAA et devient, par manque de candidatures spontanées, moins pointilleuse sur le volontariat des personnes choisies. – Il <i>connaît trop le contexte</i> ou le domaine du chantier qu’il a choisi. <i>Cause la plus probable</i> : il a choisi un sujet d’action trop proche de son métier ou des expériences antérieurement accumulées. – <i>Idem concernant le projet d’un autre.</i> <i>Cause probable</i> : soit il a déjà exercé le job de son collègue soit ses connaissances ou ses expériences ont un rapport direct avec le chantier mené par l’autre participant. – <i>Sa culture générale est insuffisante.</i> <i>Cause possible</i> : vigilance des recruteurs en défaut. – Il a une <i>connaissance insuffisante de la langue</i> dans laquelle se dérouleront les AAA. <i>Cause possible</i> : dans les entreprises internationales il est fréquent qu’aient lieu simultanément des AAA dans plusieurs langues. Pour créer des AAA multifonctionnels ou multiculturels, un salarié peut	T M H M T M T M H	1/10 10/10 4/10 9/10 3/10 6/10 2/10 8/10 1/10 9/10

être convié à s'inscrire dans un programme utilisant une langue qu'il ne maîtrise pas parfaitement.	T M	
<i>Pendant</i> – Il est <i>absent</i> lors d'un ou plusieurs modules.		1/10 10/10
<i>Causes probables</i> : maladie, surcharge de travail, pression de la hiérarchie, etc.	T M	
– Il s'arc-boute sur ses convictions <i>et refuse d'être déstabilisé</i> ou de bouger.		3/10 9/10
<i>Cause la plus envisageable</i> : chacun d'entre nous a des positions de vie, c'est-à-dire une appréciation de soi et des autres, qui peut conditionner ce type d'attitude (voir Trousse à outils n° 6)	H	
– Il <i>ne soutient pas ses collègues</i> lorsqu'ils sont dans la difficulté.		5/10 9/10
<i>Cause probable</i> : la même que la précédente (voir Trousse à outils n° 6).	H	
– Il <i>ne tient pas compte des observations</i> qui lui sont faites par l'ensemble des acteurs des AAA.		3/10 9/10
<i>Cause la plus envisageable</i> : la même que la précédente (voir Trousse à outils n° 6). Nous constatons que ces jugements sur soi, les autres et l'équipe peuvent être autant de freins à des remises en question de soi.	H	
– Il <i>ne prépare pas assez ses consultations</i> .		5/10 9/10
<i>Cause la plus probable</i> : mener de front ses responsabilités quotidiennes et son engagement vis-à-vis d'un projet d'AA peut allonger considérablement le temps de travail du manager.		
De temps à autre, les arbitrages ne sont pas		

faciles. Les AAA peuvent en pâtir.	M	3/10	8/10
– Il ne se bat pas pour rencontrer son mentor.			
Cause la plus probable : cela tient aux positions de vie que nous avons déjà évoquées plus haut ou a trait à la crainte de communiquer avec un mentor de la haute hiérarchie.	H	1/10	10/10
– Il démissionne au milieu du cursus.			
Cause la plus probable : les avantages de la poursuite de l'AA ne lui paraissent pas suffisants pour renoncer à une promotion (extérieure ou intérieure).	T M H		
Après			
– Il ne se préoccupe plus de son projet.		1/10	9/10
Causes probables : elles peuvent être multiples : surcharge de travail, confiscation du projet par le mentor, hyperactivité du participant, etc.	M H		
– Il refuse l'évaluation de sa performance par son mentor.		2/10	6/10
Cause probable : voir les positions de vie.			
Autre cause possible : le « courant » n'est pas passé entre le participant et son mentor.	H		
– Il ne fait rien pour entretenir le réseau né des AAA.		3/10	8/10
– Il ne veut pas assumer une mission de mentor, qui lui est proposée dans un nouveau cycle d'AA.		5/10	5/10
Causes les plus probables : surcharge de travail, manque de solidarité, etc. ²	M H		

2. La cause est la même que celle du problème précédent. C'est la raison pour laquelle je ne l'ai citée qu'une seule fois.

**Le participant en tant que consultant
ou observateur**

– Il est un <i>consultant peu mobilisé</i>. <i>Causes possibles</i> : multiples dont le cas, fréquent et intéressant, où le consultant ne fait pas d’efforts pour faire travailler son client à partir des bonnes questions <i>ad hoc</i>. – Lorsqu’il joue le rôle <i>d’observateur</i>, il <i>n’arrive pas à rester dans cette fonction</i>. <i>Cause la plus probable</i> : être un observateur averti nécessite beaucoup de qualités : savoir écouter activement, être centré sur la forme et non sur le fond, avoir la volonté de ne pas intervenir dans les débats même si on en sait plus long que le porteur de projet (et que les consultants), savoir apprécier au fur et à mesure les dérives par rapport à la méthode des AAA et percevoir les moments où il est utile d’interrompre les échanges entre les consultants et le client, etc. Tout ceci ne s’apprend que progressivement.	T M	3/10 8/10
		6/10 9/10
	T M	

Les acteurs de deuxième rang

Le mentor

<i>Avant</i> – Il rentre dans le système de l’AA en étant <i>imposé par la direction</i>, sans être réellement motivé – Il <i>n’a pas lui-même suivi un AA</i> ou n’a pas intégré le fonctionnement du système de l’AA.		
		1/10 9/10
		2/10 7/10

Cause possible : la règle des AAA oblige à ce que chaque participant ait un mentor. Si la direction a quelque difficulté à trouver un volontaire, elle peut être tentée d'en nommer un d'office sans trop se préoccuper de ses envies ou de son expérience³.

M H

Pendant

– Il est *peu disponible* durant les intersessions

5/10 8/10

– Il est *souvent absent* lors des restitutions prévues dans les AA

4/10 7/10

– Il *assiste mollement* le participant dans ses demandes d'aide.

1/10 8/10

Cause la plus probable : tout mentor fait, en général, partie de l'encadrement supérieur de la société. Il exerce des responsabilités importantes qui lui consomment du temps. Il est donc très souvent peu disponible et ne peut que difficilement consacrer du temps à son sponsorisé⁴.

M H

– Il *démissionne* au milieu du cursus

1/10 10/10

Cause la plus probable : il est plus soucieux de son intérêt personnel que du bien commun.

T M H

Après

– Il se révèle *trop sévère* dans l'évaluation de son poulain.

3/10 8/10

– Il *ne se préoccupe* ni de son sponsorisé, ni de la *bonne fin* du projet.

1/10 10/10

*Causes les plus probables*⁵ : chacun d'entre nous a des positions de vie, c'est-à-dire une appréciation de soi et des autres qui

3, 4, 5. Voir note 2.

influence notre jugement sur autrui (voir annexes).
Peut-être aussi un problème de gestion de son temps.

T H

M

Les facilitateurs

Avant

– Il n'a jamais animé d'AAA.

1/10 8/10

Cause la plus probable : choisi pour ses compétences de formateur, il n'a jamais eu l'opportunité de vivre l'expérience de l'AA.

M H

– Il est tout seul pour lancer les AAA.

3/10 9/10

Causes les plus probables : soit il s'agit d'un problème budgétaire soit l'autre facilitateur est malade ou absent.

T M

– Il ne connaît pas tous les acteurs.

2/10 7/10

Cause probable : dans un grand groupe de sociétés, il est impossible que tous les acteurs se connaissent.

Autre cause également possible : le facilitateur est un intervenant extérieur au groupe.

T M

Pendant

– Il ne veut pas ou ne peut pas faire d'apports dans les AAA.

2/10 8/10

Causes les plus probables : le facilitateur n'a pas une âme de formateur ou n'a pas de compétences sur le thème à traiter.

T

– Il n'ose pas faire de remarques, tant sur les personnes que sur le fonctionnement des AAA.

2/10 10/10

Causes les plus probables : manque d'affirmation de soi, ou première expérience des AAA, ou gêne pour juger.

– Les *contacts d'intersessions* avec participants sont difficiles ou *inexistants*.

Causes probables : soit le mode de gestion du temps soit le fait que le courant ne passe pas.

Après

– Il *n'arrive pas* à organiser une *évaluation globale* de l'AA (six mois après la fin de l'AA).

Cause probable : tous les acteurs sont retournés à leurs préoccupations quotidiennes et ont du mal à programmer une journée de travail en commun.

– Il *n'arrive plus* à *rentrer en contact* avec les sponsors ou les anciens participants.

Cause la plus probable : la même que celle du problème précédent, ou un manque de responsabilité de certains acteurs par rapport à la démarche AA.

M H	1/10 6/10
M H	
	1/10 7/10
M	
	2/10 8/10
M H	

Les acteurs de troisième rang

J'ai déjà annoncé que je n'avais pas l'intention de traiter toutes les rubriques de la même façon ; ce sera le cas pour les acteurs de troisième rang. Néanmoins je dirai un mot sur les risques à identifier et à clarifier (selon la méthode que je viens d'employer pour les autres acteurs).

Pour *la direction générale*, il faut envisager en particulier les risques majeurs suivants :

- les divergences entre la volonté exprimée de développer l'AA et la traduction concrète qui en est faite sur le terrain,
- les effets de mode éventuels par rapport à cette nouvelle discipline, comme nous l'avons connu antérieurement sur les cercles de qualité ou sur le coaching,
- la pression des contraintes économiques, qui provoque la recherche d'un résultat financier immédiat, etc.

Pour *la hiérarchie en général*, le problème potentiel majeur à prendre en compte est celui du conflit d'intérêts qui existe entre le manager hiérarchique et le mentor (ou le porteur de projet lui-même) quant à la charge de travail du participant à l'AA et à sa moindre disponibilité pour gérer les problèmes quotidiens.

Si je devais énumérer les risques émanant de l'*animateur* la liste pourrait en être longue. Pour faire bref, je dirai que les problèmes devraient fortement diminuer avec la quantité d'expériences accumulées par l'animateur en termes de conception, de réalisation et de reporting de l'AA. En outre, plus son savoir-faire en matière d'accompagnement des dirigeants, des managers et des équipes au travail est important en nombre de contrats et riche en complexité, plus sera forte sa capacité à éviter et à traiter les dysfonctionnements de l'AA.

Les autres risques

Les projets à développer

- Le projet d'un participant a été *mal choisi* ou mal défini
Causes les plus probables : la concertation entre les acteurs concernés n'a pas été suffisante ou l'un des acteurs a abusé de son pouvoir pour imposer son point de vue.
- Le projet est déjà *amorcé avant le démarrage* des AAA.

Obstacles	Prob. Grav.
T M H	P G
	1/10 10/10
M H	1/10 8/10

<i>Causes les plus probables</i> : soit le manager hiérarchique (ou le participant lui-même) pousse à la roue pour que l'on choisisse une problématique qui n'a pas encore été correctement résolue, soit le mentor n'est pas assez vigilant. – La réalisation du projet <i>débordera fortement</i> la fin des AAA. <i>Cause la plus probable</i> : mauvaise analyse de la conduite du projet.	M	H	3/10	9/10
Les méthodes utilisées – <i>Les tiers temps</i> (ateliers de consultation, apports de formation et analyse et réflexions) <i>ne sont pas respectés</i>. <i>Cause la plus probable</i> : la rigueur des facilitateurs n'est pas suffisante et la responsabilité de l'animateur est en cause. – La méthode d'apprentissage n'est <i>pas respectée</i>. <i>Causes les plus probables</i> : soit la formation n'a pas été suffisante au démarrage de l'AA, soit la vigilance des facilitateurs est en défaut lors du déroulement des AAA.	M		2/10	9/10
Le fonctionnement des ateliers – Ils se tiennent toujours <i>au même endroit</i>. <i>Causes les plus probables</i> : la routine, le manque d'imagination et surtout la non-perception des chocs culturels, obtenus en changeant de région ou de pays. – La <i>durée des séances</i> de consultation est <i>insuffisante</i>. <i>Cause la plus probable</i> : les facilitateurs n'ont	T	H	4/10	5/10
			5/10	9/10

pas une expérience assez longue des AAA. Ils programment des séances de consultation d'une heure maximum ⁶ – Les synthèses sont bâclées. <i>Cause probable</i> : similaire à la cause précédente ⁷ . – Les AAA sont <i>sous-équipés en matériel</i> vidéo et informatique. <i>Causes les plus probables</i> : manque d'expérience des facilitateurs et manque de réflexion pédagogique sur les gains de productivité obtenus par l'utilisation de matériel moderne ⁸ .	M	5/10 9/10
	M	2/10 7/10
	T M	

Le milieu : l'entreprise et sa culture

Pour illustrer le genre de risques qu'il y aurait lieu d'examiner sous cette rubrique « milieu », je vous renvoie aux affirmations qui sont formulées dans la troisième partie du questionnaire proposé aux dirigeants, au début du livre. Toutes ces phrases ont trait aux comportements culturels de l'entreprise. Une société qui n'aurait pas l'habitude de pratiquer lesdites affirmations court de gros risques d'échec en voulant introduire une démarche d'AA.

6. Par expérience, nous recommandons des durées de l'ordre d'une heure et demie minimum à deux heures ; c'est souvent dans la dernière demi-heure que les consultants posent les questions les plus pertinentes et que le porteur de projet est le plus déstabilisable ou le plus ouvert à des remises en question.

7. Il est important de prévoir des synthèses qui permettent aux acteurs d'un AAA de s'exprimer sur ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils ont compris, ce qui les a troublés, etc. La synthèse donne l'opportunité aux facilitateurs de mettre en exergue, au profit des participants, des faits, des mécanismes logiques ou psychologiques que les acteurs n'auraient pas perçus.

8. Les participants, travaillant à partir de leurs propres banques de données, assurent une communication de qualité avec leurs interlocuteurs (unicité de la source d'information, exactitude et fiabilité des données) et obligent à se poser les bonnes questions sur la confidentialité des informations qui s'échangent et sur où commence réellement la concurrence entre sociétés d'un même groupe.

Commentaires

Je désire commenter ici la manière dont j'ai travaillé sur l'évaluation des risques et les raisons pour lesquelles il est impératif de différencier les trois types d'obstacles que nous avons distingués (techniques, méthodologiques, humains).

En premier lieu, examinons les difficultés d'appréciation et de maniement de la probabilité et de la gravité de chacun des risques que nous avons mentionnés.

D'abord, si nous réexaminons avec attention la liste des risques et que nous essayons de critiquer les taux de probabilité et de gravité que j'ai choisis, nous constatons qu'*il est plus aisé de remettre en cause la probabilité que la gravité*.

En effet, si le risque se fait jour, il devient relativement facile pour un observateur d'apprécier l'amplitude des conséquences et de déterminer si nous avons à faire à un dommage très grave (10/10) ou grave (9/10), à un dommage négligeable ou faible (de 1/10 à 3/10), à un dommage de moyenne importance (de 4/10 à 6/10) ou à un dommage de forte importance (7/10 ou 8/10).

En revanche, évaluer la probabilité d'apparition du risque est toujours plus problématique parce que cette appréciation précède l'événement. Cela suppose que l'analyste ait une connaissance, approfondie et certaine, des phénomènes qui peuvent déclencher le risque. Or, pour un problème potentiel, les causes peuvent être très nombreuses : il n'est pas sûr que notre analyste ait pensé à tout !

Ensuite, de nombreux managers ont pour habitude de *multiplier le taux de probabilité par le taux de gravité* pour n'avoir plus qu'un seul indice de risque à gérer, qu'ils appellent le plus souvent *indice de criticité*⁹.

MM. Kepner et Tregoe, méthodologues, attirent notre attention

9. Criticité : état d'un milieu ou d'un système devenu critique, en termes de maîtrise du milieu ou du système par l'observateur.

sur le fait que cette façon de procéder *peut amener des confusions regrettables*. Pour illustrer leur propos, prenons un exemple. Comparons les deux cas suivants : $(P = 10/10) \times (G = 1/10) = 10/10$ et $(P = 1/10) \times (G = 10/10) = 10/10$.

Que constatons-nous ? Dans les deux cas, nous obtenons le même indice de criticité. Pour autant, s'agit-il de risques équivalents ? Je crois que nous pouvons répondre par la négative.

En effet, dans le premier cas, le risque décrit est celui d'une piqûre de moustique, un soir d'été, dans un pays tempéré alors que, dans le second cas, le risque est du même ordre que celui encouru par un joueur de roulette russe qui utiliserait un revolver à barillet un peu spécial. En effet, il s'agirait d'un barillet ayant 10 logements de balle (contre six habituellement) chargé ici d'une seule balle, donc une arme mortelle dans un tir sur dix.

Enfin, en dépit du côté subjectif de l'évaluation des taux de probabilité et de gravité, si nous avons néanmoins décidé de chiffrer ces risques c'est pour attirer l'attention des responsables d'entreprise sur *le danger de ne pas analyser certains risques dont la criticité serait faible ou raisonnable du fait que le taux de probabilité serait lui-même infime*.

Nous préférons partir du principe inverse : *à partir du moment où nous pensons qu'un risque présente un taux de gravité important, nous avons l'obligation de prévoir des mesures correctrices et/ou de secours pour y faire face.*, même si sa probabilité d'apparition est minime. Oublier cet impératif équivaut à jouer à la roulette russe !

En second lieu, voyons les raisons pour lesquelles nous avons choisi de différencier les obstacles de types technique, méthodologique et humain.

Être confronté à l'un de ces trois obstacles, c'est constater que la solution, actuelle ou potentielle, est au minimum imparfaite ou, pis, totalement inadaptée. En effet, cet obstacle ne nous permet d'atteindre ni le résultat prévu par le cahier des charges ni la qualité demandée par le client.

Au-delà de ce constat, tout sépare les trois types d'obstacle puisque leur nature et leurs conséquences sur l'environnement ne sont pas identiques. Examinons de plus près cette affirmation.

L'obstacle technique pose la question du « quoi ? » ou plus précisément du « que mettre en place de nouveau permettant d'abattre cette barrière ? » ou du « quelle autre solution pourrait nous apporter l'univers technologique ? ».

Quant à ses *conséquences* sur l'environnement, on peut très souvent affirmer qu'elles sont *minimes* ; c'est la raison pour laquelle nous l'affecterons de l'indice de difficulté « un »¹⁰. En effet, il suffit d'acheter une solution « puzzle »¹¹ pour faire disparaître le problème soulevé. Il est vrai que de temps à autre la technique concernée ne permet pas de trouver la réponse *ad hoc* ; dans ce cas, la barrière continue d'exister jusqu'à l'invention d'une nouvelle solution éliminant le problème (ici, l'indice de difficulté peut augmenter jusqu'à dix).

Un obstacle méthodologique pose la question du « comment ? » ou plus précisément du « comment modifier le processus ou la planification ou l'organisation actuelle pour abattre cet obstacle ? ».

Cette fois-ci les conséquences sont plus marquées ; nous lui donnerons un indice de difficulté de « dix », signifiant une difficulté de complexité moyenne. Changer la solution actuelle va consommer une *énergie plus importante en termes de moyens* (temps, hommes, argent, créativité, etc.) pour abattre cette barrière.

De plus, il n'est pas sûr que la réponse idéale soit trouvée du premier coup ; il faudra passer par des essais successifs, suivis d'améliorations correctrices, pour affiner la parade à l'obstacle.

10. Sur une échelle théorique qui va de « un » (signifiant « difficulté à résoudre faible ») à « cent » (signifiant « difficulté à résoudre très complexe »). Cet indice est une sorte de mesure de la quantité d'énergie à investir pour lever l'obstacle.

11. Solution « puzzle » : voir définition au chapitre 2.

Enfin, *un obstacle de type humain* soulève à peu près toutes les questions possibles, même si l'on envisage en premier celle du « de qui s'agit-il ? » ou du « qui est concerné ? ». En effet, nous sommes cette fois-ci devant le monde le plus complexe de tous, celui qui ne peut pas être mis en équation, celui où deux et deux ne font jamais quatre ! Nous lui donnerons un indice de difficulté de « cent ».

Il convient d'ajouter que *ce type de barrière touche aux attitudes et comportements* des personnes ou à la culture des groupes ; de ce fait, il s'agit souvent de freins puissants au changement, ce qui nécessite beaucoup de temps pour les éliminer. En effet, il faut que l'individu ou le groupe accepte de considérer le défaut, comprenne la mutation à réaliser pour s'adapter à l'environnement, veuille bien faire l'effort de se changer et consacre toute sa volonté à réussir. Tout ceci ne peut pas se décider d'un trait de plume.

Il est temps de passer au chapitre suivant consacré à la mise en place d'un plan d'action susceptible de traiter ces différents obstacles.

Ce qu'il faut retenir

- *Les problèmes potentiels de l'AA étant nombreux, il convient de prendre en compte les plus risqués.*
- *Pour apprécier ces risques, il est utile d'évaluer en premier le taux de gravité du problème si, par malchance, il se présentait ; ceci quelle que soit la probabilité d'apparition dudit problème.*
- *Pour traiter le problème correctement, il faut avoir cerné les causes les plus probables qui en sont à l'origine.*
- *Toute cause est un obstacle à éliminer ; cet obstacle peut être de nature technique ou méthodologique ou humaine ou un mix.*
- *Les obstacles humains sont ceux qui, pour être maîtrisés, consomment le plus d'énergie et de temps.*

CHAPITRE 8

LE PLAN D'ACTION : MESURES CORRECTRICES ET DE SECOURS

Pour lutter contre les risques, et surtout contre les causes qui les sous-tendent, il est impératif de bâtir une panoplie de mesures de protection, les unes correctrices et les autres de secours.

Nous appellerons *correctrice* une mesure qui a pour vocation d'agir préventivement sur l'apparition d'une ou plusieurs causes d'un risque potentiel : cette mesure, si elle est appliquée avec rigueur, *empêche théoriquement la survenue de la cause* et, par conséquent, la naissance du problème.

Nous nommerons mesure *de secours* une action qui sera utilisée, après le déclenchement de la cause redoutée, pour en *diminuer les effets pervers*.

C'est une vérité de La Palice de dire qu'il est plus intéressant de gérer les risques potentiels en s'appuyant sur un maximum de mesures correctrices que de croire en la magie des mesures de secours mais cela ne fait pas de mal de le rappeler !

La totalité de ces mesures, préventives et de secours, constituera un plan d'action approuvé par les décideurs et confié par délégation à un ou plusieurs responsables nommément désignés.

Si nous désirions apporter une réponse complète et pertinente à l'ensemble des risques répertoriés dans le chapitre 7, il nous faudrait reprendre un à un ces risques et mettre en face de chacun d'entre eux au moins une mesure correctrice, fonction de la cause

(que nous avons décrite comme la plus probable), et une mesure de secours, fonction de l'effet que l'on désirerait limiter.

Rien de plus fastidieux et surtout d'incomplet car, comme nous en avons fait le constat au chapitre précédent, il est présomptueux d'imaginer toutes les causes et tous les effets par avance ; à ce niveau la réalité est plus imaginative que la réflexion intellectuelle ! Néanmoins, pour donner un éclairage instructif sur la démarche, je vous propose une réflexion transversale à la problématique en montrant comment éliminer les obstacles de type technique, de type méthodologique et de type humain. Pour cela, nous traiterons au moins un exemple de chacun de ces types.

Éliminer les obstacles techniques

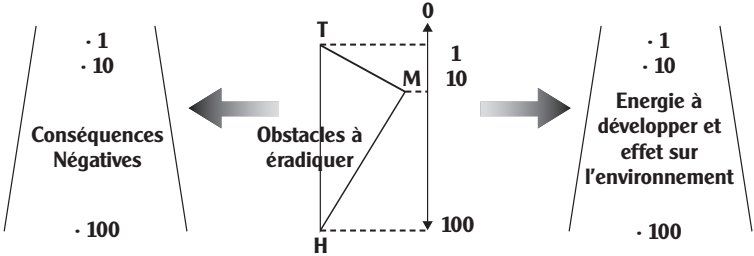
Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, trouver une mesure pour supprimer un obstacle technique revient à chercher dans ladite technique une meilleure solution que celle actuellement en application. Cette nouvelle réponse a toutes les chances d'exister déjà car la technique évolue en permanence ; il suffit qu'un autre utilisateur de la technique concernée ait fixé un impératif qui exclue l'apparition de cette barrière pour que la solution soit à notre disposition.

Prenons quelques exemples pour illustrer notre propos.

Tout d'abord, considérons le cas de *l'évaluation du porteur de projet* ou, plus exactement, l'évaluation de sa performance dans le cadre de l'AA ; l'obstacle est bien de nature technique lorsque la difficulté d'évaluer provient d'une absence ou d'une insuffisance de définition des critères à partir desquels les parties porteront un jugement. Il convient donc d'avoir choisi ces critères et d'avoir composé la grille d'appréciation avant le démarrage des AAA pour que la barrière disparaisse. Par conséquent, l'un des premiers actes impératifs pour l'animateur des AAA est de créer une telle grille avec l'ensemble des acteurs concernés.

La mesure que je viens de proposer est une mesure préventive.

Type (questions majeures)	Conséquences négatives	ID * ¹	Traitement	Effet	EC * ²	RE * ³
Technique (quoi ?)	Solution actuelle inadéquate/ environnement changeant	1	Revoir objectifs impératifs auxquels doit répondre nouvelle technique à mettre en place	Immédia- tement ou à court terme	1	1
Méthodologie (comment ?)	Organisation défectueuse en termes de processus/ environnement changeant	10	Revoir buts et résultats à atteindre pour bâtir nouvelle conduite du projet	Moyen terme	10	10
Humain (ou social) [totalité des questions]	Culture et règles du jeu inadaptées/ environnement changeant	100	Travailler ensemble sur comportements, attitudes et perceptions des acteurs et des groupes	Long terme	100	100



Légende :
*¹ ID : indice de difficulté du problème
*² EC : énergie à consommer pour traiter le problème
*³ RE : résultat sur l'environnement

Schéma 16
Les obstacles
(Source : Impact Conseils/Claude Dellièvre)

Examinons ensuite le cas de *la connaissance insuffisante d'une langue étrangère* pour un participant. L'obstacle peut être réel, et par conséquent difficile à corriger, si on le constate pendant le déroulement des AAA. Il faut donc faire un test significatif de la connaissance de cette langue au moment du choix des participants et porter un diagnostic sur les opportunités potentielles de corriger cette insuffisance dans le laps de temps restant avant le lancement des AAA.

Malgré toutes les qualités du candidat et l'intérêt de sa participation à l'AA, l'animateur doit avoir le courage de refuser cette candidature si le risque est trop important pour l'intéressé et pour le groupe des acteurs des AAA.

Apprécier par un test les connaissances du candidat est une mesure correctrice. Le former avant le démarrage est une mesure de secours.

Enfin, voyons ce qui se passe lorsqu'*un mentor est absent lors d'un module*. Les conséquences sont nombreuses : n'ayant pu assister à la restitution du groupe de participants aux AAA, il ne peut avoir une opinion exacte de la progression de son poulain ni connaître exactement ses nouvelles attentes pour l'étape suivante. Dans l'intersession entre ce module et le suivant, il faudra obligatoirement organiser une rencontre entre le sponsor et le sponsorisé ; notons au passage qu'il ne s'agit que d'une mesure de secours !

En outre, ne soyons pas angélique ; il n'est pas sûr que cela suffise, car nous changeons de nature de risque. Nous passons d'un obstacle technique à une barrière méthodologique : auront-ils le temps matériel de se voir compte tenu de leur charge de travail ? N'estimeront-ils pas qu'une simple conversation téléphonique sera suffisante pour régler les difficultés qui les gênent le plus ?

N'oublions pas d'ajouter que l'absence d'un participant pour maladie ou congés programmés avant son inscription, pose au moins les mêmes questions, voire plus, en raison du fonctionnement méthodologique du module et des AAA.

De même, bien que nous ayons mentionné la démission d'un mentor au cours du cursus des AAA dans la liste des obstacles techniques, méthodologiques et humains, nous préférons traiter ce problème plus loin, dans la partie consacrée aux obstacles humains. En effet, non seulement il sera difficile de choisir un nouveau mentor qui accepte de reprendre le flambeau (et ce en obtenant l'adhésion du sponsorisé) mais les conséquences humaines sont infiniment plus graves que les incidences techniques.

Éliminer les obstacles méthodologiques

Nous prendrons deux exemples pour illustrer notre propos ; le premier sera celui des projets mal choisis ou mal définis, le second celui des acteurs qui n'effectuent pas un travail efficace pendant une séance de consultation.

Des projets mal choisis ou mal définis

Afin d'éviter les risques potentiels des projets retenus pour les participants des AAA, *il est impératif de sélectionner les critères de choix des projets*¹.

Je recommande que les critères satisfassent aux exigences ci-dessous.

Le projet à développer est d'une importance réelle pour la société
Le projet porté par le participant aux AAA doit permettre de développer les activités de l'entreprise. En particulier, il devrait permettre de mieux répondre à une problématique posée par les

1. Je laisse au lecteur le choix de ranger ces différentes exigences dans la catégorie des objectifs impératifs ou dans celle des simples souhaits. Toutefois, si vous êtes le client qui me charge de l'accompagner dans une démarche d'AA, j'aurais fortement tendance à vous suggérer de prendre certaines d'entre elles comme des impératifs et de les respecter comme tels.

clients externes. À défaut, il provoque au moins une réforme conséquente de l'organisation de l'entreprise.

Il n'est pas interdit qu'il puisse développer le chiffre d'affaires de la société.

Le projet représente un vrai challenge pour le participant

Les projets choisis par les participants, en accord avec les mentors ou imposés par eux, ne peuvent être des projets ordinaires c'est-à-dire n'intéresser qu'un seul service ou être terminés en l'espace d'un trimestre par exemple. À défaut d'être des projets stratégiques, ce qui serait parfait, ils doivent, au moins, revêtir une complexité technique importante et/ou nécessiter beaucoup de consensus social pour être réalisés.

Il n'existe pas de solution, connue et toute faite, pour réaliser le projet

Ceci signifie que l'on a vérifié qu'il n'existe pas de solution « puzzle » à appliquer (ou à acheter en kit) pour répondre à la question soulevée. La réponse à bâtir nécessite un travail créatif et de l'échange entre les différents acteurs de l'AA avant d'être mise en place.

De plus, n'oublions pas que le développement de la solution a pour vocation d'être le socle d'un apprentissage par l'action.

La solution à construire comporte une dimension sociologique ou humaine non négligeable

On peut même présumer qu'au vu des informations de démarrage, ladite solution soulève des questions complémentaires d'adaptation au milieu culturel de l'entreprise. Si la réflexion ne porte que sur des aspects méthodologiques, techniques ou économiques, la valeur ajoutée sera plus faible et, donc, moins riche pour les porteurs de projet et les autres participants de l'AA.

Il existe une possibilité de commencer la mise en œuvre du projet dans la période couverte par les AAA

Si le projet choisi requiert une phase de faisabilité et d'études dépassant fortement huit à dix mois, il vaudrait mieux renoncer à ce projet. Le début d'application n'intervenant qu'après la fin des AAA, aucune question des consultants n'aura porté sur la réalisation et l'exécution de la solution. Le parcours de « la pensée à la réalisation concrète », cher à l'AA, n'aura pas été respecté².

Pour trouver la solution adéquate au projet retenu, il est obligatoire que les participants aux AAA échangent et réfléchissent entre eux

Ceci veut dire que la résolution de la problématique nécessite la création d'équipes pluridisciplinaires pour prendre réellement en compte toutes les facettes du plan.

Il y a obligation d'un support actif du mentor pour mener à bonne fin le projet

Comme nous le savons déjà, il s'agit d'un point vital. Le mentor n'est pas seulement utile lors du choix du sujet. Il est dans l'obligation de s'intéresser à l'œuvre de son poulain pendant toute la durée de l'AA et, singulièrement, dans les intersessions entre deux modules. Il ne doit pas non plus considérer que sa présence lors de ces modules est superflue. Les synthèses et la restitution des travaux faits en fin de module lui sont utiles pour savoir si le projet a progressé lors de la dernière consultation qui a eu lieu, quel est le bond d'avancement à préparer par son porteur de projet d'ici le prochain module et lui permettre de juger la performance de son sponsorisé.

D'une manière plus générale, il doit être disponible vis-à-vis de son poulain sans accepter de prendre et d'assumer les décisions opérationnelles qui relèvent de la responsabilité du porteur de projet.

2. Dans ce cas, il me semble préférable de confier ce projet à une équipe projet qui, bénéficiant de plus de moyens pour développer la solution, sera mieux à même d'assurer le respect des temps. Rien n'empêche d'ailleurs de nommer comme chef de l'équipe projet la personne pressentie comme participant de l'AA.

Des séances de consultation ou des AAA inefficaces

Considérant la conduite d'un AAA, les risques évoqués dans le chapitre précédent nous poussent à recommander d'établir des règles du jeu précisant les fonctions de chacun des acteurs durant la durée d'une séance de consultation.

En effet, comme nous l'avons déjà dit, le temps d'un AAA est limité à deux heures maximum. Pour que l'AAA soit pleinement performant, il est nécessaire que les participants sachent parfaitement ce qu'ils doivent y faire et avoir produit comme résultat à la fin de la séance. De plus, ils doivent intégrer un certain nombre de règles comportementales pour ne pas tomber dans les pièges que nous avons inventoriés au chapitre précédent.

Nous mentionnons ci-dessous les principales mesures correctrices à imposer, pour ne pas dire à vendre³, aux acteurs participant à un AAA.

Pour chaque porteur d'un projet

Pour chaque client, porteur d'un projet, tout ce qui suit est à faire.

– *Présenter son projet*, en décrivant la situation, les buts visés et les plans d'action.

Cet acte se renouvelle à chaque séance de consultation. Il s'agit d'une présentation du type « ici et maintenant », qui décrit où en est le porteur de projet par rapport au plan d'action établi en fin du dernier module. Lors de cet exposé, les autres participants de l'AAA prennent conscience de ce que le client a pu développer comme actions pendant l'intersession ainsi que de la nouvelle réalité du projet.

– *Définir ce sur quoi il désire être aidé* pendant la consultation qui va se dérouler.

3. Il est préférable de passer par un apprentissage basé sur l'adhésion du participant. Je propose de prévoir éventuellement de l'information et de la formation en début de cursus et de s'appuyer ensuite sur des échanges (critiques et constructifs) avec les participants, lors des débriefings des AAA.

Il passe, si possible, un contrat précis avec ses consultants en termes d'objectifs, de contenus, d'attitudes et de laps de temps.

Moins la présentation précédente a été claire et plus il sera difficile d'expliciter le besoin exact du client ; dans ce type de situation, le client lui-même a du mal à formuler sa demande.

– *Déclencher l'intérêt et les motivations des consultants* en présentant le projet (ou la problématique sur laquelle il désire consulter) d'une manière attractive pour ses interlocuteurs.

Cette expression qui peut sembler naturelle pour un cerveau droit⁴ ne l'est absolument pas pour un cerveau gauche ; il n'est pas rare de voir des personnes de formation scientifique ou technique préférer des discours rationnels et logiques à des formulations imagées, créatives ou même empreintes d'émotions. Il est donc normal qu'ils aient à prendre conscience, en écoutant les autres acteurs, des avantages d'une présentation sortant des sentiers battus pour avoir envie de changer les leurs.

– *S'efforcer de comprendre ce qui se trouve derrière les questions des consultants.*

Cette bonne attitude est parfois longue à s'enraciner chez le client. Obnubilé par son propre raisonnement ou stressé par ses préoccupations, il a un mal fou à se mettre dans la position de l'écoute active. Il défend son point de vue ou développe ses objections au lieu d'analyser ce que disent ses consultants. Heureusement, l'expérience accumulée au cours des AAA successifs, ainsi que les commentaires faits par les facilitateurs au cours des débriefings, permettent une amélioration constante de la performance du client.

– *Utiliser tant sa faculté de compréhension que le registre de ses émotions.*

Cette prescription est complémentaire des deux précédentes. Cette attitude provoque un équilibre cohérent entre la prise en compte rationnelle des faits et l'expression des sensibilités psycho-

4. Voir la Trousse à outils n° 5 : « Les préférences comportementales ».

logiques de chacun ; elle affûte la perception de la réalité.

– *Être actif et penser tout haut devant ses consultants.*

Les AAA favorisent naturellement le rôle actif du client. En effet, nous imaginons difficilement une séance de consultation dans laquelle le porteur de projet serait silencieux, n'exprimerait pas ses interrogations, attendrait tout de ses consultants, etc.

Les séances de consultation sont des lieux de partage d'informations, d'échange de savoirs, d'apprentissage en commun dont le rôle moteur ne peut qu'être dévolu au client.

Le deuxième point (penser tout haut) est encore plus intéressant parce qu'il permet souvent l'expression des non-dits habituels dans l'entreprise. Dans les AAA, le client parle d'autant plus volontiers de ses préoccupations que ce dire n'est pas exprimé devant son supérieur ou devant des alter ego ; les freins psychologiques se débrident également parce que la confidentialité fait partie des règles à respecter impérativement par les membres du groupe.

– *Prendre en compte et gérer méthodologiquement les informations fournies par les autres et en tirer ses propres conclusions et actions correctrices.*

Dans la pratique des AAA, comme nous le savons maintenant, les réponses en termes de solutions sont proscrites parce qu'elles n'apprennent rien aux participants. Tout au plus pouvons-nous affirmer qu'une solution, en tant que recette « puzzle », permet de gagner du temps ; en revanche, elle n'enrichit pas l'expérience méthodologique de celui qui la reçoit. Devant des situations de changement permanent, le participant est toujours aussi dépendant de ceux qui pourraient lui fournir la solution de son problème.

C'est pourquoi, tout client d'un AAA est obligé de tirer lui-même les enseignements de sa séance de consultation ainsi que les actions à mener pour faire progresser son projet d'un nouveau cran.

– *Être attentif à l'heure pour utiliser correctement le temps des consultants.*

Selon le tempérament de chacun, il est plus ou moins facile d'être vigilant sur ce point. Aisé pour les inquiets et les réalistes, ce comportement ne va pas de soi pour les rêveurs ou les communi-

cants. Pour le client d'une séance de consultation, c'est très souvent un apprentissage fructueux, grâce à l'aide des consultants, voire du facilitateur, qui l'éduquent progressivement.

N'oublions pas de rappeler que l'observateur des AAA assume également le rôle de l'horloge !

Pour les consultants

Je recommanderai les huit règles suivantes.

– *S'efforcer de cerner dans quels domaines le client désire être aidé.*

Là encore, il y a matière à apprendre par l'action. La plupart des managers, qui arrivent pour la première fois dans un AAA, n'ont que peu pratiqué la fonction de consultant ou de coach. Ils ne savent donc pas repérer (surtout si leur client est désordonné) les différences entre les problèmes évoqués, les besoins et la demande précise de leur interlocuteur.

Progressivement, avec l'aide des facilitateurs, les consultants acquièrent de l'expérience et apprennent à mieux écouter, à poser les bonnes questions pour affiner la demande du client et à passer un contrat de prestations.

Dans le même temps, le client perçoit l'intérêt de bien préparer sa rencontre avec ses consultants pour gagner du temps, de la précision dans sa demande et de l'efficacité dans la réponse de ses partenaires.

– *Poser des questions pour faire cheminer le client à travers sa problématique.*

Nous avons déjà décrit et analysé cette pratique ; je serai donc bref en rappelant que l'apprentissage du consultant porte sur l'écoute active du client : concentration sur le message émis par le client, observation visuelle attentive des faits, gestes et mimiques du client, choix des questions pertinentes, demande de feed-back, etc.

– *Demander à leur client de décrire le problème tant par des mots que par des images.*

Cette façon de faire est très importante dans nos entreprises

occidentales où il est souvent prisé de ne s'exprimer que par des propos rationnels, en masquant bien toute émotion. Or, les images sont révélatrices de l'imagination et de la sensibilité de celui qui les utilise ; elles permettent donc de repérer les freins ou les moteurs du client dans la situation analysée.

– *Écouter activement.*

Ce comportement est très peu répandu car particulièrement difficile à mettre en œuvre. Pour la plupart des personnes, écouter signifie être capable de reformuler ce qui vient d'être dit par l'interlocuteur. De ce fait, celui qui écoute se permet de fournir des solutions immédiates aux problèmes mis en exergue par l'émetteur, ce qui prouve qu'il est dans sa pensée et non dans la tête de celui qu'il écoute.

Écouter activement serait plutôt essayer de comprendre ce que ressent l'autre pour l'aider à progresser, à décider lui-même ce qu'il faut faire, etc.

– *Pratiquer l'empathie*⁵.

L'apprentissage portera surtout sur la capacité à ne pas dériver vers la sympathie, c'est-à-dire de ne pas laisser s'exprimer un sentiment d'attraction à l'égard de son client ou d'une bienveillance exagérée à l'égard de ce qu'il décide ou fait. La limite est parfois délicate à respecter quand, par ailleurs, les rapports entre les participants deviennent de plus en plus cordiaux au fil du cursus de l'AA.

– *Aider le porteur de projet à définir le cœur de sa problématique.*

Les Anglo-Saxons appellent cela « *to peel the onion*⁶ » ; nous pourrions le traduire en français par l'expression « un artichaut se mange feuille à feuille ». Ceci exprime le fait qu'il faut savoir prendre du temps pour amener son interlocuteur à cerner le véritable problème à résoudre. Il s'agit de poser les questions judicieuses pour lui faire prendre progressivement conscience

5. *Empathie* : sentiment (différent de l'antipathie ou de la sympathie) qui permet de s'identifier à l'autre, dans une neutralité bienveillante. Cette notion doit beaucoup aux travaux du chercheur américain Carl Rogers (Carl Rogers, *Le développement de la personne*, tr. fr., Paris, Dunod, 1998).

6. Littéralement : « peler l'oignon ».

du cœur du problème, quelle que soit la gangue qui l'entoure.

– *Gérer les mécanismes de défense et de résistance de leur client.*

Ce comportement n'est pas spontané chez les consultants ; il peut même leur paraître indiscret de sonder ainsi leur collègue. Heureusement, ce processus s'apprend progressivement sous la houlette des facilitateurs. Pour les consultants, l'efficacité de cette démarche ne se vérifie que par la pratique expérimentale ; en effet, toute attitude de défense ou de fuite du client cache toujours le nœud du problème à résoudre. Une fois perçu, ce constat les aide à utiliser cette manœuvre pour débloquer quelques verrous comportementaux de leur client.

– *Veiller au temps.*

Un bon consultant sait instinctivement qu'il doit surveiller sa montre en permanence. Les AAA permettent aux consultants d'en acquérir le réflexe.

L'utilité de cette pratique passe par l'apprentissage du bon questionnement du client : poser la bonne question, dès que possible, épargne un temps important pour pénétrer au centre de la problématique du client. Ceci implique, là aussi, une écoute active du client par les consultants.

Pour l'observateur

Pour l'observateur, je suggère qu'il soit responsable des fonctions suivantes.

– *Analyser le processus de la communication entre le client et les consultants.*

Cette focalisation de l'attention de l'observateur, sur la communication qui s'opère, est fondamentale pour qu'il puisse porter un diagnostic sur la manière dont la problématique a des chances d'être résolue ou pas. Bien sûr l'observateur portera un jugement d'autant plus pertinent qu'il aura écouté et surtout qu'il aura vu⁷.

7. Je rappelle que le « non verbal » représente environ 70 % de l'impact d'une communication (contre 30 % pour le « verbal »).

Parmi les nombreuses questions qu'il devra se poser, figureront sans doute les suivantes.

- Quelles sont les préoccupations du client ? Les consultants l'aident-ils à les clarifier ?

- Le client arrive-t-il à formuler sa problématique ? Les consultants l'ont-ils perçue ?

- Est-ce que le client perçoit la nature et le sens des questions posées par ses deux consultants ?

- Est-ce que les consultants sont centrés sur eux-mêmes ou sont-ils vraiment « dans les chausses » de leur client ? Écoutent-ils activement ? Voient-ils réellement les émotions du client ? S'en servent-ils pour progresser ?

- Dois-je arrêter la communication, afin de demander une suspension de séance ?

- Que vais-je faire comme remarques ou recommandations ?

- Etc.

- *Être le garant de l'application des règles de l'AA.*

Il doit notamment avoir la volonté et le courage de faire respecter, lors des séances de consultation, toutes les règles de fonctionnement définies avec les facilitateurs. En particulier, il doit être vigilant sur la règle principale de la méthode : proposer une solution, ou l'induire par la question posée, est strictement interdit !

- *Jouer le rôle de l'horloge.*

Des quatre acteurs d'un AAA, l'observateur est le mieux placé pour exercer cette fonction. Plus il l'exerce avec efficacité, plus il apporte aux trois autres personnes de la rigueur, du rythme, de la concentration et de la gestion du temps.

- *Jouer le rôle du « pousse décision ».*

Ce rôle va presque de soi lorsque le précédent est pratiqué et admis par le client et ses consultants. En effet, l'horloge, par sa cadence, entretient un climat de vigilance quant à ce qui doit être produit dans un AAA. Cet effet peut d'ailleurs devenir quelquefois pervers en provoquant, à la fin de la séance de consultation, un abandon de la règle du questionnement exclusif ; on aboutit alors à

un défolement des consultants, voire de l'observateur ou du facilitateur présents, qui fournissent au client solutions et suggestions à foison !

Pour le facilitateur

Le facilitateur doit faire tout ce qui suit.

– *Assister à l'AAA, sans rien dire.*

Théoriquement, cela est facile à comprendre ; dans la pratique, c'est beaucoup moins facile à respecter. En dehors de ses connaissances sur le fond du sujet traité, qui peuvent l'inciter à suggérer des solutions que le client ou les consultants ne voient pas, la tentation de corriger des incidents sur la forme est souvent très forte.

Cependant, il doit s'efforcer de se taire pour les raisons suivantes. En intervenant, il confisque le rôle de l'observateur au participant qui exerce cette fonction ; il donne le mauvais exemple à l'ensemble des acteurs ; il ne joue pas son rôle de mise en évidence des difficultés, rencontrées dans les AAA, lors des synthèses qui suivent les AAA (voir les deux règles suivantes).

– *Être disponible exclusivement au profit de l'observateur.*

Cette règle est complémentaire de la précédente car elle permet au facilitateur de ne pas intervenir. Il s'autorise éventuellement à échanger avec l'observateur sur le déroulement de la séance, le processus de communication, etc., sans prendre de décision à la place de l'observateur.

Il serait encore mieux qu'il ne soit qu'un super-observateur, muet en attente des interrogations potentielles de l'observateur.

– *Noter, pendant le déroulement de l'AAA, tous les faits, les méthodes, les dires et attitudes des acteurs de l'AAA, sur lesquels il serait utile qu'il fasse une intervention lors de la séance de débriefing qui suit.*

Cette intervention aura pour but de rappeler une règle non respectée, de mettre en évidence un phénomène non perçu par les participants, d'obliger tel ou tel protagoniste à analyser ses émotions ou de contraindre le groupe tout entier à décortiquer le

dysfonctionnement de l'AAA, etc.

Cette observation minutieuse de tout ce qui se passe pendant la séance de consultation peut également lui permettre de vérifier si un apport théorique ou pratique sur tel ou tel thème serait utile au groupe pour améliorer sa performance ultérieure.

Pour le mentor

Enfin, en ce qui concerne chaque mentor, il me semble qu'il devrait avoir les tâches suivantes.

– *Se concentrer sur l'accompagnement du porteur de projet, en créant les conditions de réussite de ce dernier.*

En effet, si les enjeux des deux acteurs sont convergents, le différentiel de pouvoirs de l'un par rapport à l'autre est important. Le mentor doit donc utiliser les siens pour faire sauter les obstacles que pourrait rencontrer le porteur de projet au cours de ses travaux : perception exacte des cibles à atteindre, définition des phases incontournables, temps à investir pour réussir les étapes à suivre, mobilisation de ressources restreintes mais utiles pour réussir le projet, évaluation de sa performance, etc.

Nous constatons bien là que l'AA clarifie les responsabilités de chacun des étages hiérarchiques : à la direction, les décisions essentielles telles que les enjeux, au comité de direction les choix stratégiques, aux sponsors les choix des projets à développer, aux porteurs de projet à les mettre en œuvre.

– *S'informer régulièrement de l'évolution du projet dont il a délégué la conduite.*

J'ai amplement insisté sur ce sujet ; j'irai donc à l'essentiel : nous savons que cette information passe par des rendez-vous, entre deux modules, avec le porteur du projet et par sa participation active aux réunions de restitution des AAA.

J'ajoute que cette information sera encore améliorée s'il existe une base de données informatisée dans le groupe de sociétés qui pratiquent l'AA. En effet, dans ce cas, le sponsor est en permanence au courant du pilotage des opérations par son porteur du projet et à

même de décider s'il doit aider ou pas son sponsorisé.

À travers ce qui précède, nous constatons, une fois de plus, qu'un mentor insuffisamment impliqué risque de compromettre la réussite des projets de l'entreprise. Je dois préciser que ce n'est pas une raison suffisante pour choisir comme mentor le responsable hiérarchique du participant à l'AA. Quelquefois, dans certaines entreprises, c'est la solution retenue ; j'ai déjà expliqué plus haut les inconvénients de ce choix. Je préfère insister sur la nécessité d'impliquer le mentor dans l'AA de son poulain par la rédaction de deux contrats, l'un liant le participant à son mentor et l'autre assurant la réciprocité (voir la suite du texte : « Éliminer les obstacles humains »).

Éliminer les obstacles humains

Par expérience, vous savez tous que les barrières humaines sont les plus compliquées à lever. Il nous faut donc trouver des parades efficaces pour essayer d'en diminuer le nombre et pour tenter d'en restreindre les conséquences néfastes.

Rien ne valant une réflexion sur des exemples réels, je propose que nous examinions deux cas réels, parmi les plus graves en termes de démobilisation des énergies : les démissions non prévisibles d'un mentor puis d'un participant au cours du programme de l'AA.

Démission imprévue d'un mentor

Je considère que la démission imprévue d'un mentor représente une situation embarrassante ; en effet, les conséquences techniques, méthodologiques et humaines sont considérables, comme le montre ce qui suit, tiré d'un cas que j'ai moi-même vécu.

– *Techniquement*, cette démission nous a obligés à annuler le troisième module de l'AA. L'animateur et les facilitateurs de l'AA n'ont été avertis de cette démission que l'avant-veille du démarrage de ce module. Compte tenu qu'un des participants était le poulain dudit

mentor et qu'un autre participant relevait de son autorité hiérarchique, nous savions que le déroulement du module s'en ressentirait.

Face à l'impossibilité de changer les dates du module et de trouver, dans un temps aussi restreint, un nouveau mentor, nous avons préféré annuler ce module et programmer un module supplémentaire au-delà de la date prévue à l'origine comme fin de l'AA.

– *Méthodologiquement*, ce fut encore pis car la progression pédagogique s'en trouva fortement affectée. Chaque module étant séparé de celui qui le précède et de celui qui le suit par un laps de temps calculé pour permettre aux participants de mûrir leur problématique, annuler un module équivalait à casser cette dynamique ; sans compter la démobilisation des esprits durant ce « trou » de plus de cinq mois entre l'ancien module 2 et l'ancien module 4 !

Dernière conséquence méthodologique importante : comment trouver un nouveau mentor qui accepte de prendre en marche le train de l'AA et qui veuille bien assurer un intérim pour lequel il n'avait pas été pressenti ?

– *Humainement*, pour montrer l'ampleur des dégâts, je me contenterai de soulever quelques questions importantes qui se posaient au moment de la démission du mentor. Toutes concernaient les réactions et décisions que prendrait le nouveau sponsor, si nous en trouvions un.

Le nouveau mentor est-il prêt à :

- accompagner ce participant durant la deuxième partie de son AA,
- épauler le projet en cours de réalisation, alors qu'il ne l'avait pas personnellement choisi,
- ratifier les décisions et actions déjà arrêtées par le sponsorisé,
- partager la vision stratégique de son prédécesseur,
- assumer les termes des contrats passés par son prédécesseur avec le participant...

Vous remarquerez que ces questions sont lourdes d'effets, plus ou moins contrôlables par l'animateur de l'AA, parce qu'elles ont trait à l'empathie naturelle, la motivation, les convictions, l'adhé-

sion intellectuelle, le système de valeurs du nouveau mentor. Pis, nous pouvions craindre qu'il ait envie de remettre en cause tout ou partie du projet, d'en changer les objectifs ou de récuser certains partenaires de l'AA, etc.

Les questions ne manquaient pas non plus du côté du porteur de projet (et des autres participants qui pouvaient partager des préoccupations communes).

Le participant :

- adhère-t-il à la manière dont la direction s'apprête à nommer le nouveau mentor,
- a-t-il bien vécu l'interruption de l'AA,
- a-t-il l'intention de défendre bec et ongles son projet ou recherche-t-il déjà le consensus avec son nouveau mentor,
- demande-t-il la révision du contrat passé avec le mentor précédent...

Démission imprévue d'un participant à l'AA

Comme nous l'avons fait pour la démission du mentor, je vais inventorier quelques conséquences majeures de la démission d'un participant au cours du programme de l'AA.

– *Techniquement*, le déroulement des AAA se trouve perturbé. En effet, l'un des AAA n'a plus que trois acteurs au lieu de quatre.

Que décider pour répartir, sur les acteurs restants, les rôles précédemment exercés par quatre participants :

- faut-il n'avoir qu'un seul poste de consultant au lieu de deux,
- doit-on supprimer l'observateur et continuer à travailler avec deux consultants,
- serait-il plus futé de tester la solution du rôle de l'observateur joué par l'un des deux facilitateurs.

– *Méthodologiquement*, les effets sur le fonctionnement des AAA sont loin d'être négligeables. Quelle que soit la réponse apportée à chacune des questions (que je viens juste de poser au plan technique), les ressources énergétiques disponibles pendant

la consultation s'en trouveront amoindries ou faussées. Par exemple, si nous ne disposons plus que d'un consultant nous avons perdu tous les échanges, la concertation et l'émulation qui existaient précédemment entre les deux consultants. De même, ne pas avoir d'observateur nous condamne à plus de laxisme sur la forme et donc à voir l'apprentissage baisser de qualité.

Quant à faire jouer le rôle de l'observateur par un facilitateur, c'est introduire vraisemblablement trop de rigorisme formel au détriment du rôle d'intervenant extérieur qu'il jouait auparavant. La pédagogie des AAA ainsi que l'apprentissage des acteurs seront de moins bonne qualité.

– *Humainement*, que de perturbations ! Je crois qu'il est presque inutile que je mette le doigt sur les réactions psychologiques et sociologiques des acteurs : déception et tristesse inavouées des participants qui restent, inquiétude des mentors et facilitateurs sur la suite des événements, stress de l'animateur sur les effets pédagogiques, etc.⁸

Bref, chacun des acteurs et le groupe tout entier doivent faire leur deuil de la situation antérieure. Nous savons tous que cela va prendre du temps et de l'énergie qui ne seront plus disponibles pour les projets.

Pendant tout cet exposé, je présume que vous revenait la même question lancinante⁹ : que faire ? Il est donc temps que je m'y attelle.

Que faire ?

Une fois le risque né, éliminer un obstacle (qui est la cause du risque) devient impossible ; *il est déjà trop tard*. Agir ne peut consis-

8. Sans oublier aussi que le démissionnaire peut se culpabiliser de créer autant de problèmes, ce qui complique encore la tâche des facilitateurs et de l'animateur de l'AA.

9. Encore plus si je vous dis que les deux démissions peuvent se produire dans le même programme d'AA. Cela sert également d'apprentissage par l'action pour l'animateur : il ne se fera jamais piéger une deuxième fois.

ter qu'à diminuer les conséquences négatives de l'apparition du problème ; *le moyen employé pour cela n'est qu'une mesure de secours*¹⁰.

Par conséquent, il nous faut absolument *imaginer des mesures correctrices* si nous désirons diminuer les chances d'apparition de l'obstacle potentiel.

Une barrière comme celle de la démission d'un acteur principal de l'AA étant de type humain ou social sera difficile à abattre car *le nombre de mesures correctrices est minime et leur efficacité est fonction du sens* qu'elles peuvent apporter ou pas aux acteurs concernés.

Nous comprenons immédiatement que, pour être porteuses de sens, les solutions préventives éventuelles doivent posséder deux qualités.

– *Être cohérentes avec le système de valeurs porté par le groupe des acteurs de l'AA.* À ce sujet, l'animateur devra vérifier que les valeurs qui sous-tendent les mesures qu'il met en place sont acceptables par les acteurs.

– *Avoir pour objectif de renforcer l'adhésion au projet d'apprentissage par l'action et la cohésion du groupe tout entier autour dudit projet.* Il s'agit de fédérer la somme des énergies de chacun des acteurs autour du projet AA en encourageant en particulier toutes les attitudes de responsabilité personnelle et de solidarité commune.

Je propose comme mesure correctrice principale de lier le groupe des acteurs par des contrats.

10. À titre d'exemple et en dehors de ceux que j'ai cités plus haut, on pourrait mentionner la venue d'un nouveau participant que l'on envisage de recruter parmi les volontaires possibles du programme de l'année suivante ou la création d'un poste de participant « tournant », pris parmi les responsables de la société qui accueille le groupe au cours de chacun des modules.

Je ne veux pas perdre du temps à exposer toutes les mesures possibles. Constatons simplement que ce sont bien des mesures de secours, qui ne résolvent en rien notre problème de fond !

Les contrats lient les acteurs entre eux et servent de règle du jeu commune.

Dans ce contexte, un contrat est l'expression des attentes d'un acteur face à un autre et réciproquement. Il peut s'agir d'exigences impératives ou de souhaits ; il serait donc utile que la discussion (ou la négociation) entre les deux parties soit la plus explicite possible afin de clarifier le degré de l'exigence.

De même, il est indispensable que l'acteur qui s'engage à satisfaire l'attente de l'autre puisse dire s'il accepte de relever l'intégralité du défi ou seulement une partie et de s'en expliquer.

En effet, il est question ici des points suivants.

– *D'un contrat entre un client et un fournisseur.* Par conséquent, les responsabilités techniques et juridiques des acteurs peuvent être assimilées à celles résultant d'un contrat de type commercial ou à celles liant un conseil en entreprise à son client.

– *D'un contrat sans lien de subordination entre les deux parties.* Donc les rapports entre les contractants sont de type égalitaire.

– *D'un contrat stipulant un comportement à respecter impérativement.* La relation entre les deux acteurs se fait dans un climat de loyauté. De ce fait, les signataires passent par la communication et la négociation pour régler leurs différends éventuels. En cas d'incompatibilité, ils peuvent recourir à l'arbitrage de l'animateur.

Que va contenir le contrat ? Au minimum deux éléments de nature différente : le contenu et le processus de la relation entre les deux parties.

– *Le contenu* est une réponse à la question « *quoi ?* ». Il s'agit d'énumérer tous les actes et les résultats attendus de la prestation de l'autre.

– *Le processus* répond à la question « *comment ?* » ; il fixe les attitudes et comportements idoines attendus de l'autre.

J'insiste sur la nécessité d'obtenir *l'accord de l'autre* pour valider les termes d'un tel contrat. En cas de refus, il y a lieu de s'expliquer sur les raisons du refus et de définir les nouvelles limites de l'engagement de chacun.

Combien faut-il rédiger de contrats pour que le projet AA fonctionne correctement ? Si l'on prend en compte les types d'acteurs des premier et deuxième rangs et le nombre de relations croisées qui vont exister entre eux, je crois pouvoir affirmer *qu'il nous faut établir sept contrats*¹¹.

Voici ces contrats :

- les attentes des mentors vis-à-vis des participants,
- et l'inverse : les attentes des participants vis-à-vis des mentors,
- les attentes des mentors vis-à-vis des facilitateurs,
- et l'inverse : les attentes des facilitateurs vis-à-vis des mentors,
- les attentes des facilitateurs vis-à-vis des participants,
- et l'inverse : les attentes des participants vis-à-vis des facilitateurs,
- les attentes des participants entre eux.

Pour chacun de ces sept contrats, je donne en annexe quelques suggestions concernant les contenus et processus possibles ou souhaitables pour un fonctionnement efficace. Ces propositions sont fortement inspirées de programmes réels d'AA.

Comme vous le constatez, la colonne des attitudes et comportements attendus de chaque acteur inclut presque systématiquement *l'engagement moral et solidaire* d'être un membre permanent du début à la fin du programme. *Démissionner n'est plus une erreur mais une faute morale.*

Chacun est libre de passer outre mais cela se paie en termes de réputation, d'image et d'exclusion du réseau.

Le plan de surveillance

Nombre d'entre vous doivent penser que nous pouvons maintenant arrêter là notre travail, puisque nous sommes en mesure de maîtriser les risques potentiels de l'AA grâce au plan d'action que nous

11. Pour ne pas compliquer notre raisonnement, je mets de côté les relations qui existent aussi entre la direction générale, les mentors, l'animateur de l'AA et les facilitateurs.

venons de terminer. Laissez-moi pourtant attirer votre attention sur le fait que le meilleur des plans d'action n'est qu'élucubrations intellectuelles tant qu'il ne sert pas à traiter des situations réelles du terrain. Pour que ce plan d'action ne soit pas un plan Orsec sans vie, il nous faut l'assortir d'un plan de surveillance, dont l'intervenant principal sera, dans le cas qui nous intéresse, l'animateur de l'AA.

En effet, l'animateur de l'AA joue trois fonctions qui justifient ce choix. Il est :

- d'abord la plaque tournante des informations qui intéressent l'ensemble des acteurs de l'AA,
- ensuite le recours naturel, lorsqu'une dérive se produit, pour en peser les conséquences et définir les actions à prendre,
- enfin, le décideur final, en cas de changement du projet prévu.

Si vous devez être responsable d'un AA, vous devrez être vraiment persuasif pour convaincre tous vos interlocuteurs du bien-fondé de tout ce que nous venons d'écrire dans la quatrième partie de l'ouvrage ! En effet, toute analyse de problèmes potentiels et toute construction d'un plan de surveillance passent aux yeux de vos interlocuteurs pour une démarche pessimiste et une contrainte inutile dans un emploi du temps déjà bien rempli. Il est donc préférable que l'animateur soit chargé de la surveillance des opérations.

Qu'est-ce qu'un plan de surveillance ? Je le définis comme un *système d'informations*, ou un tableau de bord, permettant à l'intervenant d'être averti des faits (en particulier les non-conformités par rapport aux normes), et des événements (en particulier les retards par rapport au timing) risquant de remettre en cause la bonne marche des opérations. Tout ceci de façon à :

- analyser la nature de la dérive et le dysfonctionnement éventuel des mesures correctrices mises en place,
- apprécier le risque qui en découle et voir immédiatement si la cause en avait été prévue dans l'analyse des problèmes potentiels de l'AA,
- mettre en œuvre les mesures de secours prévues dans le plan d'action,

– déléguer tout ou partie de ce qu'il convient de faire pour redresser le tir.

Comme le plan de surveillance pourrait faire à lui seul l'objet d'un nouveau chapitre du livre, je vous renvoie à la lecture d'ouvrages spécialisés.

Ce qu'il faut retenir

- *Le plan d'action de l'AA est constitué de :*
 - *mesures correctrices, qui agissent préventivement sur les causes potentielles de dérives du projet,*
 - *mesures de secours, qui servent à diminuer les effets de la cause lorsqu'elle se produit.*
- *Éliminer un obstacle technique (indice de difficulté = 1) nécessite de rechercher une solution « puzzle » dans ladite technique.*
- *Éliminer un obstacle méthodologique (indice de difficulté = 10) nécessite de définir d'abord les objectifs que doit remplir la mesure correctrice à mettre en place pour abattre cet obstacle.*
- *Éliminer un obstacle humain (indice de difficulté = 100) nécessite de définir les attentes de chaque type d'acteur vis-à-vis des autres acteurs. Cette négociation fait l'objet de contrats de prestations réciproques en termes de résultats, attitudes et comportements des participants. L'ensemble des contrats fait l'objet d'une règle du jeu, ratifiée en séance plénière.*
- *L'intervenant de l'AA a intérêt à bâtir un plan de surveillance opérationnelle de l'AA.*

CONCLUSION

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Au moment de conclure et pour vous faire partager mon envie de généraliser l'AA à tous les niveaux de l'entreprise et à tous les moments de sa vie, je voudrais maintenant analyser les actions favorables à l'apprentissage par l'action et les conditions de réussite de la démarche.

Dans l'analyse de notre développement face au monde complexe qui nous entoure, nous avons bien compris qu'il était impératif de transformer notre entreprise en un « système adaptatif complexe » (un S.A.C.¹). Nous avons également perçu que l'adaptation permanente à ce monde de changement obligerait ce S.A.C. à *mettre en place une organisation apprenante pour tous*.

Que faire pour obtenir cette entreprise apprenante ? Je vous propose de *rechercher l'excellence en travaillant simultanément sur les quatre leviers de l'organisation suivants*, que je vais définir rapidement.

- Bâtir une structure la plus flexible possible.
- Assurer un transfert systématique des savoirs et des informations.
- Vivre sur un système de valeurs partagées.
- Gérer par un management apportant du sens.

1. La notion de système adaptatif complexe (S.A.C.) est développée dans le chapitre 6 et en annexe : « Le management des entreprises à la lumière de la théorie de la complexité ».

Une structure la plus flexible possible

Nous savons tous qu'il est obligatoire pour une entreprise d'avoir un minimum de structuration des fonctions et des rôles des acteurs qu'elle emploie ou qu'elle côtoie. Cette définition apporte clarté et rigueur à l'organisation ; elle est sa colonne vertébrale. En revanche, cette structure a tendance à « s'ossifier », à devenir pérenne et à refuser toute adaptation à l'environnement.

Pour lutter contre cette résistance, il est souhaitable que la structure respecte deux principes intangibles : l'externalité et la transversalité de la conduite des projets.

L'externalité

Les décideurs devront veiller à ce que cette structure soit capable de remises en question rapides, de refonte de ses activités pour coller aux exigences de l'environnement de l'entreprise, ainsi qu'aux problématiques soumises par les clients externes et internes. L'idéal est probablement de se rapprocher d'une structure de type réseau, privilégiant la satisfaction du client au détriment des inerties du métier. Il est évident que la gestion par projet spécifique permet l'adaptation la plus rapide et la plus efficace aux contraintes extérieures et à la nécessité de travailler en équipes dites transverses.

La transversalité

Dans une entreprise à forte culture « projet », les individus sont fortement dépendants les uns des autres pour l'avancement dudit projet. L'organisation transversale des responsabilités s'en trouve naturellement renforcée parce qu'elle permet l'addition des savoirs, des expériences et des motivations de chacun des membres de l'équipe projet. Les prés carrés ou les chasses gardées n'existent plus réellement, ce qui diminue considérablement l'influence des managers hiérarchiques au profit du porteur de projet dont le rôle principal est de fédérer les énergies du groupe qu'il anime autour

de la réussite de l'action. De plus, une fois le projet terminé, la structure est réformée, c'est-à-dire qu'elle est dissoute, ce qui évite la « calcification » du système.

Cette adaptation de la structure à la vie du projet provoque en retour des modifications salutaires dans les savoirs de chacun des métiers de l'entreprise et modifie les manières d'apprendre des personnes et des équipes. Chaque problématique apporte son lot de remises en question des capacités de chacun des acteurs internes et de l'obligation d'analyser la situation pour trouver des solutions nouvelles. L'AA se trouve confirmé comme la pièce maîtresse du dispositif d'adaptation à l'environnement.

Un transfert systématique des savoirs et des informations

Toute forme de savoir porte en soi, pour celui qui en est détenteur, un pouvoir d'être reconnu et d'agir sur les autres. Pendant très longtemps, nos managers d'entreprise ont vécu dans la certitude que la possession, pour ne pas dire la confiscation, des savoirs et de l'information était la clé du pouvoir des chefs. Dans un tel système, où les flux sont presque stagnants, il n'y avait aucun intérêt pour un tenant d'un savoir ou un possesseur d'informations à partager ses connaissances.

Aujourd'hui, le niveau des études faites par les salariés est considérablement plus élevé que celui de leurs parents. De plus, les techniques informatiques et l'internet permettent à de nombreux collaborateurs d'accéder directement aux informations utiles à leur travail. Enfin, les problématiques sont devenues si complexes qu'il est quasiment impossible à un salarié de centraliser cent pour cent des informations, et encore moins cent pour cent du savoir nécessaire à la maîtrise de la situation.

Pour favoriser l'accès, la libre circulation et le transfert des savoirs et des informations, il faut cultiver deux principes supplémentaires : la relation adulte et la réciprocité des échanges entre les acteurs du projet.

La relation adulte-adulte

Qui accepte de partager son savoir accepte également de diminuer son pouvoir d'influence. Il ne peut y consentir que si la culture ambiante favorise ce partage et valorise son geste. Seule une organisation où les rapports humains sont basés sur le code « adulte-adulte »² peut engendrer ce climat de confiance réciproque et ouvrir ce partage des savoirs.

La réciprocité des échanges

C'est le deuxième volet de la réussite du transfert des compétences. Tout individu sachant qu'il travaille dans un système d'échanges avec ses co-équipiers n'hésitera pas à donner ses informations et à communiquer ses savoirs et expériences accumulés au cours des actions qu'il a menées. Il sait que demain il pourra bénéficier d'un apport d'un des membres de son groupe de travail. Enseignant, formateur ou coach aujourd'hui, il sera élève, apprenti ou disciple demain.

En termes d'apprentissage d'un acteur de l'AA, ceci passe par le changement de la perception de l'autre. L'autre est différent de soi, il exerce une fonction spécifique, il a des motivations particulières mais c'est un allié ponctuel. On ne refuse rien à un allié s'il nous considère également comme tel. Cette stratégie de coopération entre les acteurs pour gagner ensemble débouche naturellement sur la généralisation de l'apprentissage par l'action pour tous les acteurs.

Une création de valeurs partagées

Chaque entreprise performante affiche son identité, faite de l'accumulation des expériences vécues, des attachements aux événements, aux symboles, aux rites, etc., de son organisation. Peu à

2. Cette expression fait partie du vocabulaire de l'analyse transactionnelle, discipline inventée aux U.S.A. par Eric Berne

peu, l'ensemble de ces références crée la culture spécifique de l'entreprise qui va imprégner tous les actes des collaborateurs ainsi que l'organisation elle-même. Pour que l'AA se développe de manière profitable dans l'entreprise, le système culturel devra développer et s'appuyer sur trois principes de base : la valorisation des compétences, la reconnaissance des mérites individuels et le fonctionnement en équipes pluridisciplinaires.

La valorisation des compétences

En ce début du XXI^e siècle, assez peu de sociétés valorisent réellement les compétences et expériences acquises par leurs collaborateurs. Souvent ces savoirs restent donc des acquis personnels dont ne profite pas le groupe au sein duquel le collaborateur évolue ; l'entreprise tout entière s'en trouve périalisée.

Je ne peux que recommander l'inventaire complet des connaissances et des expériences acquises par chaque collaborateur. L'exploitation de ces informations facilitera d'autant mieux les transferts de savoirs au profit des autres collègues, l'utilisation des connaissances du collaborateur pour de nouvelles activités de l'entreprise et sa participation à des équipes pluridisciplinaires, chargées de résoudre des problématiques où son expérience peut être utilement employée.

La reconnaissance des mérites individuels

En effet, si le collaborateur dynamique et entreprenant ne se distingue pas de ceux qui investissent peu sur l'entreprise, si ses efforts ne sont pas reconnus et valorisés, il ne peut que se démotiver au cours du temps. De plus, la transmission des savoirs n'étant pas favorisée, il ne fera aucun effort pour les faire partager à ses alter ego et préférera les garder pour augmenter son employabilité personnelle.

Je suggère donc de reconnaître le mérite qui consiste à vouloir apprendre ou à augmenter ses savoirs en permanence : l'auto-

apprentissage, en particulier, devrait figurer parmi les indicateurs importants de la performance des salariés et des bilans d'évaluation de chacun des collaborateurs.

De même, accepter de recevoir de nouveaux savoirs signifie l'acceptation par le collaborateur de s'exposer à la critique des autres, d'être obligé de se changer. Cette remise en question devrait faire l'objet d'une reconnaissance marquée lors des évaluations de sa performance technique et humaine.

Le fonctionnement en équipes pluridisciplinaires

Les projets nécessitant de rassembler des gens compétents et expérimentés, il y a obligation de créer des équipes pluridisciplinaires pour mener la plupart des projets de changement.

Plus l'entreprise favorise ce type de traitement des résolutions de problèmes ou de mise en place des opérations de changement, plus l'AA trouvera un épanouissement dans l'organisation.

Un management apportant du sens

Ce quatrième et dernier levier de l'organisation générale du système adaptatif complexe est vital pour l'épanouissement de l'apprentissage par l'action. En effet, c'est le seul des quatre leviers qui vise directement les acteurs eux-mêmes, dirigeants inclus.

Je recommande de promouvoir les trois principes suivants : des rapports égalitaires, un fonctionnement réticulaire et une direction porteuse de sens.

Des rapports égalitaires

Le principe hiérarchique et le lien de subordination sont tellement ancrés dans nos traditions latines qu'il sera très difficile de créer une organisation où tous les acteurs sont considérés comme égaux parce qu'indispensables à l'action projetée. Pour essayer de s'en rapprocher, je proposerais de veiller surtout à ce que la négociation

des objectifs et des responsabilités entre deux acteurs respecte ce principe égalitaire, même et surtout si l'un des deux est en position hiérarchique élevée. Il s'agit de gagner ensemble dans le cadre d'un contrat où les deux protagonistes reçoivent et donnent de l'énergie de la manière la plus égalitaire possible. Sans cette règle réciproque, l'un se trouve toujours frustré, non engagé et non solidaire de l'autre ; l'AA s'en trouvera affecté.

Un fonctionnement réticulaire

Que faut-il pour pouvoir donner aux autres et recevoir des autres ? Certainement de les connaître suffisamment eux et leurs réactions, pour se sentir à l'aise dans la confrontation des idées et des jugements. L'acteur a besoin d'appartenir à un réseau de gens compétents et aux comportements prévisibles. Il ne peut que rarement trouver ce réseau au sein de sa propre équipe de travail ; dès que son niveau d'autonomie croît, il a toutes les chances de chercher davantage de contacts avec l'extérieur de son métier.

Il est alors fin prêt à entrer dans des équipes-projet ou à entretenir des relations avec les personnes intéressées par la problématique qui le concerne.

Son auto-apprentissage par l'action peut commencer et, à titre d'échange, il peut envisager de donner son savoir et ses informations à d'autres acteurs. Si le réseau se révèle performant, il perdurera après la résolution du problème. Nous sommes dans la démarche de l'AA.

Une direction porteuse de sens

Dans une organisation où le pouvoir hiérarchique s'estompe au profit du porteur de l'action, la décision ne se prend pas comme dans une société classique. Cette décision est prise à partir d'une problématique issue du terrain et le plus souvent imposée par le client. Dans ce contexte, il s'agit d'aller vite et droit au but : aux opérateurs de faire, à l'encadrement concerné de dresser des actions

pour faire-faire. Que reste-t-il à la hiérarchie suprême ? De faire-faire-faire.

Qu'est-ce que cette expression signifie ? Une autre façon de le dire serait d'exprimer que le rôle majeur de la direction est de traduire ses idées de développements en enjeux essentiels et objectifs globaux³. Au-delà de cette décision, c'est aux autres acteurs d'agir, maintenant qu'ils ont perçu et compris le sens de leurs actions à venir.

Comme nous le savons tous, le mot *sens* a trois acceptations possibles : la direction, la signification et le vécu ou le partagé ensemble. Tout acteur est en quête de sens et attend des réponses significatives de sa direction à ce sujet.

Sur *la direction* d'abord : tout acteur se pose la question de savoir à quoi il sert dans l'action qui va se dérouler et qu'est-ce qu'il peut y apporter. Il attend de sa direction qu'elle donne « la direction » justement : « Nous sommes ici, nous devons aller là ».

Cette réponse, si elle est explicite, lui fait comprendre la stratégie choisie et lui permet de mieux cerner les capacités que l'équipe-projet attend de lui pour que la réussite soit au rendez-vous. Nous savons l'utilité de cette vision pour l'acteur de l'AA !

Sur *la signification* ensuite : pour l'acteur de tout projet, la direction donne de la signification si elle est présente, exemplaire, cohésive, cohérente, force de proposition, etc. Je ne développerai pas ici ces qualités essentielles d'une direction pour faire adhérer ses collaborateurs à la démarche mais il faut bien savoir que tout acteur demande que les règles du jeu soient les mêmes, quel que soit son rang ! Cette demande de signification se retrouve dans l'AA.

Sur *le vécu* ou le *partagé* ensemble, enfin. Pour chaque acteur, participer à l'action ne prendra du sens qu'avec le temps. Les Anglais disent souvent que, pour créer la confiance « il faut avoir

3. L'encadrement devra traduire ces objectifs globaux en termes de plans d'action. Ces actions seront elles-mêmes transformées en processus opérationnels par les employés ou ouvriers.

mangé une pinte de sel avec l'autre ! » À bon entendeur, salut ! Se sentir membre d'une communauté de pensée et de valeurs nécessite la vérification que le jeu en vaut la chandelle. Pour que l'AA soit porteur de sens pour tous les acteurs concernés, profitons de cette dimension en construisant plutôt un cursus long, du type cinq à six modules de trois jours répartis sur une année.

Je ferai une dernière remarque en préconisant la méthodologie suivante.

Par construction, les quatre leviers décrits sont dynamiques, afin de pouvoir s'adapter à l'environnement changeant, et sont par conséquent en mutation permanente et rétroagissent les uns sur les autres. Donc, ils co-évoluent.

Les quatre leviers deviennent ainsi les sous-ensembles de l'organisation apprenante que nous recherchions. *En analyse systémique nous dirions que chaque levier est un sous-système du système général de l'organisation.*

De ce fait, entrer dans la démarche que je viens de recommander permet à l'AA de s'auto-renforcer en permanence. *L'apprentissage par l'action devient le moteur de l'entreprise performante.*

Cher lecteur, j'attends avec impatience vos réactions sur ce livre. N'hésitez pas à m'appeler pour critiquer ou améliorer les analyses, les prescriptions et les recommandations que je propose.

Je me mets également à votre disposition pour analyser comment passer à l'acte dans votre entreprise, si vous êtes convaincu que la démarche de l'apprentissage par l'action peut vous apporter une meilleure performance.

Voici comment me joindre :

Téléphone : 06 80 60 17 77.

E-mail : claudedelliere@wanadoo.fr.

ANNEXES

Commentaires du questionnaire du dirigeant

Notes de lecture

- Le programme triple A de Siemens
- Le programme triple A de Dupont
- Éléments de sociodynamique
- La sociodynamique appliquée à l'AA
- Le management des entreprises à la lumière de la théorie de la complexité
- Projets de contrats entre les différents acteurs

Trousses à outils

- Numéro 1 : Niveau des connaissances d'un collaborateur par rapport à une fonction à exercer
- Numéro 2 : Mesure de l'autonomie d'un acteur par rapport à une activité ou une fonction
- Numéro 3 : Motivation du collaborateur et réponses adaptées du manager
- Numéro 4 : Motivation des collaborateurs et facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction
- Numéro 5 : Les préférences comportementales
- Numéro 6 : Les quatre positions de vie

Bibliographie commentée

COMMENTAIRES DU QUESTIONNAIRE DU DIRIGEANT

Première partie : les aspects culturels de votre entreprise

Lorsque vous avez noté les affirmations de chacun des neuf thèmes, vous avez enregistré plusieurs informations.

À propos de l'image culturelle *actuelle* de votre entreprise, *la culture dominante est celle qui obtient le moins de points*. Les autres modèles culturels viennent plus ou moins nuancer les effets de la culture dominante.

Pour l'image *idéale*, la colonne qui a obtenu le moins de points figure la culture vers laquelle vous aimeriez tendre.

- Les affirmations A représentent la culture « club » de Zeus,
- Les affirmations B représentent la culture « rôle » d'Apollon,
- Les affirmations C représentent la culture « projet » d'Athéna,
- Les affirmations D représentent la culture « plaisir » de Dionysos.

De quoi s'agit-il ? Quels sont les traits caractéristiques de chacune de ces cultures ? Vous trouverez les réponses à ces questions dans les cinq tableaux qui suivent.

Le premier vous explique les dominantes de chaque culture en termes de pouvoir et de comportements humains et sociaux. Les quatre autres commentent les conséquences positives ou négatives de chacune des cultures sur le management des hommes, en termes d'organisation, de résolution de problèmes, de motivations et de résultats.

Caractéristiques dominantes de chaque culture

<i>Apollon</i> « Rôle » Dépendance objective	Privilégie le pouvoir des structures et de l'organisation.	« Grâce à elle » 1
<i>Dionysos</i> « Plaisir » Autonomie plus interdépendance	Privilégie le pouvoir de la compétence liée au métier et au plaisir de faire (vocation).	« Grâce à moi » 2
<i>Zeus</i> « Club » Dépendance subjective	Privilégie le pou- voir d'autorité (charismatique) du dirigeant.	« Grâce à lui » 3
<i>Athéna</i> « Projet » Coopération partenariat	Privilégie le pouvoir de la dynamique de groupe.	« Grâce à nous » 4

1 : Voir entreprise A : culture « normative » (chapitre premier).

2 : Voir entreprise B : culture « mercenaire » (chapitre premier).

3 : Voir entreprise C : culture « tribale » (chapitre premier).

4 : Voir entreprise D : culture « réseau » (chapitre premier).

Type de culture : Apollon (rôle)
Influence sur le type de management

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Organisation	• Système d'information très développé (procédures, normes...) et complexe. • Postes décrits, classés, évalués. • Délégation fonctionnelle à travers l'organigramme.	• L'information devient un réel « bouffe-temps ». On passe son temps à tout « écrire ». • Circuits de décision souvent longs et inadaptés aux « besoins externes ». • Cloisonnement entre les fonctions (conflits de territoire).
Résolution de problèmes	• Recherche du consensus pour mettre en place les solutions. • Les normes et les procédures sont un guide infailible pour résoudre les problèmes. • Il y a toujours une solution mais est-elle adaptée ?	• Risque de réunionite. • Pas de solutions originales. Si le problème ne peut être résolu par les normes, il risque d'être détourné. • Rigidité. Pas de remise en cause.

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Motivation	• Politique salariale « collective ». • Besoin de « protection » et de sécurité dans le temps satisfait. • L'organisation garantit la carrière, la rémunération, l'avancement. • L'organisation donne les moyens.	• Risque de tomber dans une routine « mécaniste ». • « Je ne fais que ce qui est écrit ». • Sentiment d'ennui, peu de reconnaissance, de valorisation personnelle. • Manque de créativité.
Résultats	• Ils sont conformes à l'attente minimale de l'organisation quand tout ce qui a été prévu se déroule. • Sont analysés et donnent lieu à des procédures correctives.	• Peu sanctionnés au niveau de l'individu. • Plutôt mauvais en cas de difficultés du fait de l'inertie. • Peu « partagés », peu impliquants.

Type de culture : Dionysos (plaisir)
Influence sur le type de management

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Organisation	• Souple, minimale et extrêmement pratique. • Circuits de décision et d'information courts, utiles et simples. • Le cadre est défini sous forme de règles du jeu.	• Risque de variation des règles du jeu (désordre, perte d'efficacité). • Insuffisance de moyens (manque de réalisme : on se débrouillera...)
Résolution de problèmes	• Problèmes résolus de façon : - autonome (chacun traite les siens), - individualiste (le premier qui trouve impose sa solution). • Échanges informels, créatifs, novateurs.	• Peu de réunions, d'échanges structurés. • On résout les problèmes qu'on a envie de résoudre : - risque d'autocratie, de rejet, de non-application, - s'ils sont formalisés, tant mieux, si non, temps perdu.
Motivation	• Stimulant du fait des possibilités personnelles de développement, de réalisation. • Forte créativité, capacité de « s'exploser ». • Grande autonomie.	• Variation des « humeurs ». • Risque d'utopie, d'être en dehors des « clous ». • Risque de « leader-ship » conflictuel. • Risque de découragement par manque de repères, de stabilité.

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Résultats	• Forte implication : « Je gagne en fonction de ce que je fais. » • Très variables, par voie de conséquence.	• Risque de déception liée à l'incapacité de réussir (trop de compétition, trop seul). • On peut monter vite et descendre vite.

Type de culture : Zeus (club)***Influence sur le type de management***

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Organisation	• Les relais hiérarchiques sont surtout choisis en fonction de considérations subjectives (confiance en...) • Possibilité de s'organiser dans un cadre de référence intouchable. • Peu de procédures écrites (on se fie aux habitudes).	• Pouvoir de décision centralisé (il faut demander l'autorisation...) • Fonctionnement par « court-circuit ». • Crée des petits « Zeus » intermédiaires.
Résolution de problèmes	• L'absence de chaîne hiérarchique lourde peut permettre des solutions rapides (souvent à l'influence, à l'affectif). • Risques de solutions non équitables.	• Fréquemment résolus par voie d'autorité (sanctions fréquentes) en référence à des valeurs, des croyances. • Peu d'initiative individuelle sauf sur un plan technique.
Motivation	• Besoins de survie, de sécurité, d'appartenance (à une famille) en général satisfaits. • Basée sur la récompense.	• Nécessité de départ pour satisfaire un plus large degré d'autonomie (surtout si le collaborateur est un « fidèle » respectueux).

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Résultats	• Doivent être conformes aux attentes du chef. • Excellents s'ils dépendent d'une attitude disciplinée dans un cadre connu et relativement stable.	• Sanctionnés de manière subjective (tête du client). • Négatifs, voire catastrophiques si le pouvoir est étouffant et trop rigide.

Type de culture : Athéna (projet)
Influence sur le type de management

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Organisation	• Centrée sur le « marché ». Nécessité de coller à la réalité économique. • Information « intelligente » (ce qu'il faut pour agir). • Groupes de compétences (réseau).	• Décision de groupe¹. • Difficile à gérer sur le long terme. • Difficulté de bien identifier le « chef » (fonctionnel ou opérationnel ?) • Peut donner un sentiment d'instabilité, d'inachevé.
Résolution de problèmes	• Problèmes résolus à temps et de façon performante. • Solutions souvent créatives, originales. • Résolution participative des problèmes (dynamisme).	• Seuls les problèmes servant l'objectif sont résolus, les autres peuvent s'accumuler. • Risque de perdre du temps du fait de l'importance liée à la vie du groupe.

1. Problème de cohérence avec l'ensemble de l'entreprise.

Critères	Conséquences positives	Conséquences négatives
Motivation	• Rémunération aux résultats/groupe. • Forte participation, sentiment d'appartenance à une équipe. • Goût du challenge en groupe. • Possibilité de se réaliser, d'exprimer ses atouts.	• Risque d'insécurité (organisation à géométrie variable), de rivalités, de conflits entre groupes, entre personnes (compétition). • Risque d'utopie.
Résultats	• Peuvent être spectaculaires et souvent ajustés aux attentes du marché. • Enrichissement mutuel (stimulation réciproque).	• En cas d'échec, risque de « désagrégation » du groupe. • Risque de prise de pouvoir d'un leader (dans ce cas, les résultats échappent aux autres).

Il vous reste à apprécier trois éléments.

- Quelle est la culture la plus appropriée pour bénéficier pleinement de la démarche d'apprentissage par l'action ?
- Le passage de la culture dominante actuelle à la culture idéale représente-t-il une mutation facile à réaliser ?
- Ce changement culturel favorisera-t-il l'introduction de l'apprentissage par l'action ou pas ?

À ce stade de votre réflexion, je vous invite à lire le premier chapitre du livre qui devrait vous permettre de clarifier les trois questions précédentes.

Deuxième partie : les manières d'apprendre dans votre société

Analysons la signification du nombre de points obtenus.

Si vous avez moins de 10 points.

L'introduction de l'apprentissage par l'action dans votre entreprise ne devrait poser aucun problème puisque votre système culturel s'y prête.

En revanche, les retombées de l'AA risquent d'être moindres pour votre société que pour d'autres qui auraient obtenu un score plus fort.

Néanmoins, je suis sûr que l'apprentissage par l'action peut vous aider à développer des capacités ou des activités complémentaires de celles qui sont les vôtres, à favoriser un état d'esprit critique et à augmenter le consensus social.

Si vous avez un résultat compris entre 10 et 30.

L'AA devrait fonctionner correctement et vous permettre *d'accroître la performance de l'entreprise*, au plan économique comme au plan social.

Si vous avez plus de 30 points.

L'AA ne devrait pas être efficace dans votre organisation tant que vous n'aurez pas la volonté, la possibilité ou l'opportunité de vous ouvrir davantage sur le monde extérieur et/ou de développer davantage la participation du corps social aux décisions.

De toute manière, la lecture du livre devrait vous apporter réflexions et façons de faire pour mettre efficacement en place l'apprentissage par l'action.

NOTES DE LECTURE

Le programme triple A de Siemens (géant mondial de l'électronique)

En 1997, pour répondre aux critiques adressées aux formations de gestion, Siemens a entrepris une réflexion sur les modes de formation et décidé de remplacer les séminaires habituels par un système nouveau : le programme d'apprentissage des dirigeants et détenteurs de postes clefs de l'entreprise (environ cinq cents personnes).

Objectifs

- Aligner les compétences et le développement des cadres sur les besoins réels de l'entreprise.
- Inciter les cadres à prendre en charge leur apprentissage dans le contexte d'une organisation fortement décentralisée.
- Créer un réservoir mondial de connaissances pertinentes pour ce qui touche à la conduite des affaires du groupe et en faire la base de l'entreprise apprenante.

Projets

Dans le cursus d'apprentissage d'une année, les participants s'engagent à réaliser des projets d'affaires, choisis dans une liste de projets stratégiques suggérés par les personnes qui se proposent comme « coachs de projets ».

Parmi les sujets développés, figurent « la politique des ventes de produits électroniques de haute technologie », « la pénétration de marchés à travers les techniques multimédias », « la rationalisation des opérations et des coûts de produits de télécommunications », etc.

Ces projets sont développés dans le cadre d'équipes de travail composées de quatre à six personnes, qui sont choisies de manière que chaque équipe soit diversifiée des points de vue fonctionnel et culturel. Un coach est désigné pour chaque projet choisi.

Programme et contenus

La durée d'un an a été retenue en raison de la conviction que du temps est nécessaire pour créer des attitudes durables d'apprentissage et favoriser la naissance d'un réseau fiable entre les participants. De plus, ce laps de temps permet à chaque membre de l'équipe d'acquérir progressivement et de s'approprier réellement des connaissances, tout en continuant à assumer les responsabilités dont il est chargé.

Le programme se déroule au cours de trois ateliers de travail intensif d'une semaine chacun ; les ateliers sont répartis sur l'année. Ils sont structurés de façon que les membres des équipes apprennent à travailler ensemble et à se focaliser tant sur leur développement personnel que sur la réalisation de leur projet de gestion.

Ressources mises à disposition

Chacun des participants, grâce au réseau intranet de l'entreprise, a la possibilité, à tout moment du projet, d'échanger avec les autres membres de son équipe, de faire des simulations qui peuvent lui être utiles, d'approfondir ses connaissances en consultant la banque des savoirs accumulés dans les diverses unités du groupe (dénommée le « Siemens Learning Landscape »).

Bénéfices pour l'entreprise

- Formation centrée sur les résultats de l'entreprise.
- Apprentissage développé à l'échelle de la planète qui renforce son orientation mondiale.
- Création d'un réseau international de connaissances (dans lequel chacun peut recevoir et donner), qui fait de Siemens une entreprise apprenante.

Source : d'après un article de René Doucet, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, paru dans la revue *Gestion*, vol. 27, n° 1, printemps 2002.

Le programme triple A de Dupont (géant mondial de la chimie et de la biotechnologie)

Cette société a reçu le prix de l'American Society of Training and Development pour son programme triple A, cité en exemple parmi les apprentissages destinés aux dirigeants.

Cette action concerne environ quatre cents personnes choisies par les vice-présidents des différentes branches opérationnelles.

Objectifs

- Favoriser la croissance du groupe Dupont. Le programme porte d'ailleurs le nom de « Leadership of growth ».
- Déterminer comment et avec quels produits l'entreprise devrait développer cette croissance.

Projets

La préparation des projets reçoit une attention particulière du P.-D.G., qui sélectionne les actions. Il sollicite ensuite les vice-présidents susceptibles de devenir les « sponsors » desdits projets.

Ces projets sont développés dans le cadre d'équipes de travail composées de six ou sept personnes, choisies par la direction des programmes parmi des groupes de trente à trente-cinq responsables venant de toutes les sociétés du groupe.

Les équipes sont composées de telle manière que chacune d'entre elles soit diversifiée au plan fonction, expertise, sexe, ethnie et culture. Un coach est désigné pour chaque projet choisi.

Programme et contenus

Le programme dure trois semaines, durant lesquelles les personnes choisies participent à une expérience intensive de développement personnel et collectif.

Ce programme comprend de l'enseignement traditionnel, du

travail en équipe, du coaching individuel et/ou collectif selon les nécessités et de l'apprentissage-action par la réalisation de projets.

La *première semaine* est consacrée à une meilleure connaissance de l'entreprise, la création de la valeur pour les actionnaires, l'exercice du leadership personnel, le fonctionnement des équipes, la planification des scénarios et la pensée systémique. Des rencontres avec les sponsors permettent aux participants d'appréhender les attentes de ceux-ci vis-à-vis des projets.

Les deux semaines suivantes sont consacrées à la réalisation des projets.

La *deuxième semaine* est réservée aux entretiens que doivent avoir les participants avec des personnes-ressources utiles au développement du projet (internes ou externes à la société).

La *troisième semaine* est consacrée à des sessions plénières avec les sponsors ainsi qu'à la préparation et à la rédaction des recommandations suggérées par chaque équipe de travail. S'ensuit une discussion sur les démarches utilisées et les outils employés.

Ressources mises à disposition

L'accompagnement des sponsors pendant toute la durée du cursus.

- Au démarrage, ils confectionnent la documentation concernant les projets, la bande vidéo de vente du projet aux participants.

- Pendant l'apprentissage, ils se rendent disponibles pour des échanges avec les participants.

- À la fin, ils portent un regard sur la performance réalisée.

Le coach de chaque équipe aide à établir les objectifs individuels d'apprentissage, à interpréter les données recueillies au cours des enquêtes. De plus, tout au long de la session, il communique avec l'équipe ses réactions et fait des suggestions d'amélioration des processus de travail. Il assure un feed-back individuel vis-à-vis de chaque membre de l'équipe, sur son apport au groupe et sur sa performance d'apprentissage.

Bénéfices pour l'entreprise

- La naissance d'une culture d'apprentissage généralisée dans l'entreprise.
- Le partage des connaissances avec l'ensemble des sociétés du groupe.
- La formation de réseaux de consultants internes.
- La création de retombées du programme Leadership of growth pour les autres membres du personnel d'encadrement, sous forme de programmes de développement s'inspirant des mêmes méthodes d'apprentissage.

Source : article de René Doucet, *op. cit.*

Éléments de sociodynamique

La sociodynamique nous fournit une méthode, en même temps qu'un outil simple et efficace, pour mesurer, le plus objectivement possible, l'implication d'un acteur par rapport à un projet social que nous désirons développer. Cette mesure nous permet également de bâtir une stratégie pour mener à bonne fin notre projet.

La démarche de Jean-Christian Fauvet, l'inventeur de cette discipline, a été de se dire :

- laissons aux sociologues et psychologues les commentaires sur le pourquoi des choses,
- concentrons notre attention sur ce qui provoque les évolutions, à savoir l'énergie que les acteurs investissent par rapport au projet et au chef du projet.

Donc, observons, écoutons et analysons chaque acteur concerné par le projet¹. Quels sont les grands constats que nous pouvons faire ?

1^{er} constat : les acteurs n'investissent pas tous la même énergie par rapport au projet ; l'expérience montre même que *la plus grande majorité* d'entre eux ne lui consacre que *peu* d'énergie, ce qui risque de mettre le projet en danger par manque de ressources !

2^e constat : l'énergie développée par un acteur est nourrie de tensions que nous qualifierons de :

- *synergie* lorsque l'acteur investit de l'énergie *pour* le projet et/ou le porteur de projet,
- *antagonisme*, lorsque l'acteur investit de l'énergie *contre* le projet et/ou le porteur de projet.

3^e constat : la tension synergique comme la tension antagoniste sont constituées de deux composantes : le jeu et l'intention :

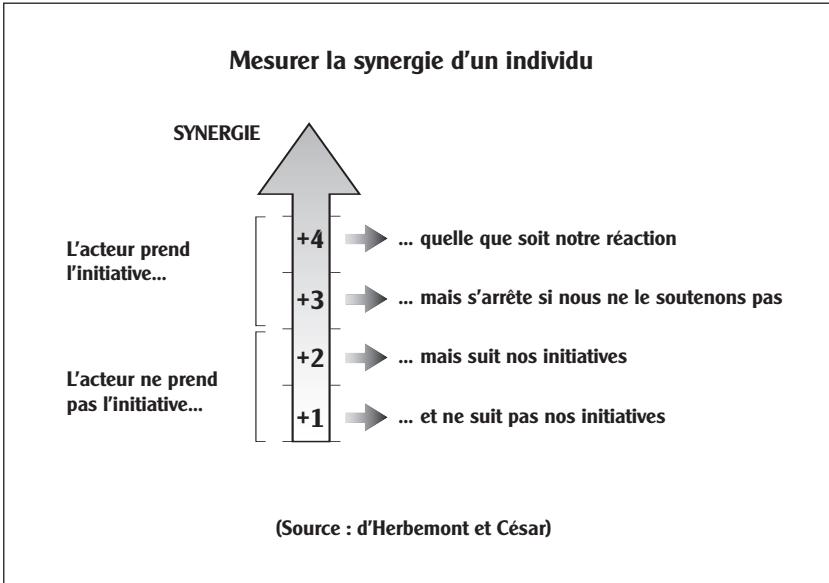
1. Que fait-il ? Que dit-il ? Quels sont ses attitudes et comportements par rapport au projet et au porteur du projet ?

– la synergie est caractérisée par la recherche du *jeu commun* (je fais *avec* l'autre), et de *crédit d'intention* (je fais *pour* l'autre),

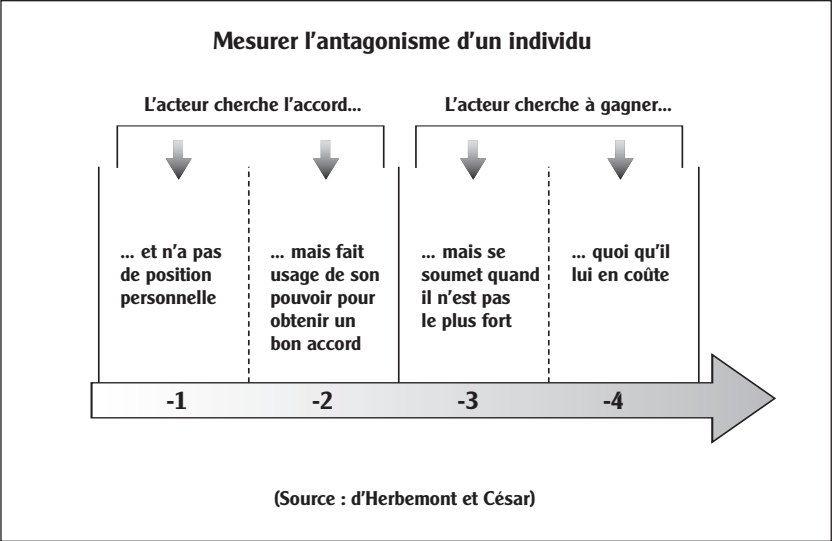
– l'antagonisme est caractérisé par la recherche du *jeu propre* (je fais *sans* l'autre) et de *procès d'intention* (je fais *contre* l'autre).

4^e constat : un même acteur est *à la fois* synergique et antagoniste par rapport au projet et/ou par rapport au chef du projet. C'est pourquoi, sur les grilles de sociodynamique, l'énergie développée par chaque acteur est mesurée en termes de :

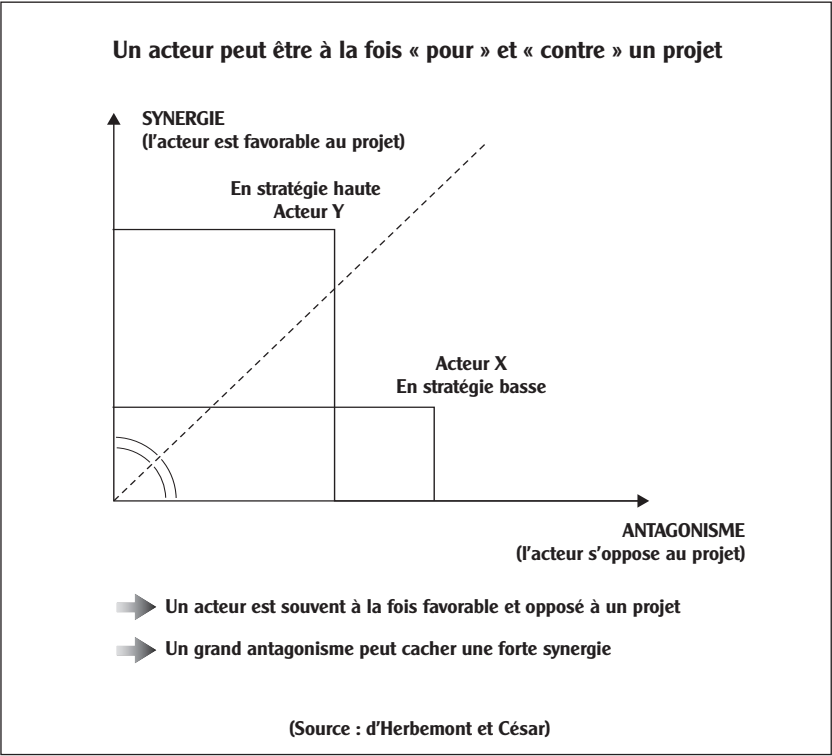
– synergie sur l'axe des ordonnées en *quatre niveaux d'intensité*. Conventionnellement, chacun de ces niveaux est précédé du signe + (*plus*),



– antagonisme sur l'axe des abscisses en *quatre niveaux* également, tous précédés du signe - (*moins*).



5^e constat : trois grands cas de figure vont se présenter.



– L'acteur développe plus de synergie que d'antagonisme. Dans ce cas, il sera représenté sur la grille de sociodynamique par un point situé au-dessus de la bissectrice ; nous dirons qu'il développe une *stratégie haute* par rapport au projet.

– L'acteur manifeste plus d'antagonisme que de synergie. Il sera représenté par un point au-dessous de la bissectrice ; nous dirons qu'il développe une *stratégie basse* par rapport au projet.

– L'acteur montre autant d'antagonisme que de synergie. Il sera figuré sur la grille de sociodynamique par un point de la bissectrice ou proche de la bissectrice ; nous dirons qu'il développe une *stratégie d'attente* par rapport au projet.

Sociodynamique appliquée à l'AA

Concrètement, dans le cadre de notre projet AA, comment pouvons-nous exploiter les enseignements que nous apporte la sociodynamique ?

Ce que nous savons déjà

Au chapitre 5, nous avons analysé la manière de conduire le projet AA (notamment les étapes de sa construction et les phases de sa progression), la nécessité de connaître les positions des différents acteurs face au projet AA (les pour, les contre, les attentistes, les indifférents, etc.) pour bâtir ensuite une stratégie gagnante.

Nous avons également appris la méthode de récolement des informations utiles à l'animateur. Pour qu'il ne soit pas un colleur d'étiquettes, nous devons travailler sur les faits, les dires, les attitudes et comportements de chaque acteur par rapport au projet et au porteur du projet ; il faut avoir conscience qu'ici le porteur du projet est l'animateur de l'AA. Je ne reviendrai donc plus sur ces méthodes.

Avant de dresser la carte du projet AA et de l'interpréter, il nous reste encore à répondre à quelques questions précises que vous vous posez sans doute.

Pourquoi et pour qui faire ce travail ?

Utiliser la sociodynamique pour lancer le projet AA a pour objectifs de :

- cerner les réactions des acteurs de l'AA (grâce au réseau d'informateurs),
- porter un diagnostic sur les chances de réussir la greffe de l'AA dans la culture de l'entreprise,
- analyser les raisons majeures de la configuration de la carte de sociodynamique,

- décider de nos attitudes et comportements en réponse,
- choisir les bonnes stratégies pour augmenter le nombre de ses alliés (notamment réfléchir aux enjeux à privilégier) et maîtriser l'usage de nos pouvoirs (tout pouvoir crée un contre-pouvoir),
- informer et communiquer pour gagner notre pari : fédérer les énergies autour du projet de l'AA et au service de son intervenant.

Comment établir cette carte ?

Que devons-nous faire pour dresser la carte de sociodynamique du projet AA dans l'entreprise ? Il s'agit de représenter la prise de position de chacun des acteurs importants par rapport au projet et/ou au porteur de projet. Comme je l'explique plus haut, dans « Éléments de sociodynamique », il s'agit d'apprécier les niveaux de synergie et d'antagonisme développés par l'acteur et de traduire cette prise de position de l'acteur sous la forme d'un point sur la carte.

Ayant fait la même opération pour chaque acteur, nous créerons des sous-ensembles (ou nuages) de points, qui très probablement devraient nous produire des « patatoïdes », symbolisant des types de réactions à la stimulation que nous avons déclenchée en annonçant le projet stratégique de l'AA.

Quand avons-nous intérêt à dresser cette carte ?

Le plus tôt possible sera le mieux, même si notre entourage pense que c'est inutile. En effet, avoir une carte, même si elle n'est qu'une représentation imparfaite de l'espace et du temps, est un instrument important de visualisation, de réflexion, d'échanges et de décision entre les différents responsables ; de plus, nous allons la faire vivre en permanence. En effet, chaque fois que nous prenons une décision (toute décision est un changement), nous provoquons une nouvelle stimulation qui fait bouger tel ou tel acteur. Nous pourrions donc faire figurer sur la carte cette mutation de l'acteur sous observation et surtout vérifier si le résultat constaté est conforme au résultat escompté que nous attendions de notre décision.

Quelle allure va avoir notre carte ?

Pouvons-nous imaginer le type de photo instantanée de la situation que nous allons révéler ? Non, catégoriquement non. Même au énième programme de l'AA, je recommande de rester prudent à ce sujet car nous avons vite fait de prendre nos impressions pour des réalités et nos représentations sur la carte comme des évidences.

Il est vrai qu'imaginer tous les types de situations possibles est impensable : les possibles sont trop nombreux pour avoir une chance de prédire la réalité. Je vous propose donc d'examiner brièvement quatre situations caractéristiques : favorable, défavorable, atone et quitte ou double.

Je n'ai pas la prétention avec ces quatre types de situation de faire le tour des jeux potentiels mais je crois sincèrement que cela devrait nous aider à nous familiariser avec les modes de traitement des situations les plus probables.

- *Premier type : situation favorable ou idéale pour le projet AA*

- Indice de mesure : deux tiers des acteurs sont en stratégie haute (situation favorable) ou plus de 50 % des acteurs sont des B6 et B7 (situation idéale).

- Raisons les plus probables de cet état de fait :

- . la culture de l'entreprise est propice à l'introduction de l'AA,
- . les motivations des collaborateurs concernés par l'AA se trouvent renforcées par cette décision.

- Décision de l'animateur et porteur du projet AA : être synergique, développer une stratégie coopérative, donner des moyens à ses alliés, jouer à fond des aspects de « fun » de l'AA.

- *Deuxième type : situation défavorable ou périlleuse pour le projet AA*

- Indice de mesure : deux tiers des acteurs sont en stratégie basse (situation défavorable) ou plus de 50 % d'entre eux sont en B3, B4 ou B5 en stratégie basse (situation très périlleuse).

- Raisons les plus probables de cet état de fait :

- . les enjeux de l'AA sont peu cohérents avec la culture de l'en-

treprise (l'adaptation de l'entreprise demanderait un changement trop important dans le laps de temps imparti ; les collaborateurs le ressentent),

. il y a rejet de la mutation par certains acteurs influents du système.

Dans ce cas, essayons de savoir s'ils ne craignent pas une remise en question de leurs pouvoirs ou s'ils n'ont pas bien perçu l'intérêt de ce nouveau mode de management.

– Décision de l'animateur du projet AA : surtout ne pas démarrer le projet comme si nous n'avions rien remarqué, car on va droit à l'échec. Il est obligatoire d'analyser en détail la position des membres de la hiérarchie, en particulier ceux qui pourraient se trouver en stratégie basse ou en position d'attente, style B5. Instaurons un dialogue pour comprendre pourquoi ils sont dans l'opposition ou dans l'attente et voir s'il existe une possibilité de ralliement. S'il n'y en a pas, arrêter le projet et reprendre toute l'analyse du management des hommes à zéro. L'entreprise souffre surtout d'antagonisme mais pas de manque d'énergie ; avec de l'intelligence et de l'empathie, elle devrait pouvoir rebondir assez vite !

• *Troisième type : situation atone ou d'entropie*

– Indice de mesure : au moins 50 % des acteurs sont dans des positions d'attente (B5 et B1, situation atone) ou plus des deux tiers des personnes sont des B1 (situation d'entropie¹).

– Raisons les plus probables de cet état de fait :

. il y a belle lurette que l'entreprise est dans cet état d'apathie car aucun salarié, fut-il manager, ne croit plus maintenant aux vertus de l'adaptation au changement ; le défaitisme règne. Le projet AA leur paraît être une marotte de plus de la direction ; donc ils pensent ou osent dire : « Attendons la prochaine décision ! »

. situation moins grave, la motivation des collaborateurs est en

1. Entropie : phénomène de dégradation de l'énergie. Par analogie, la dégradation peut conduire ici à l'impossibilité absolue de démarrer le projet par manque de synergie.

cause. À nous de cerner s'ils sont franchement démotivés (situation équivalente au défaitisme que nous venons de mentionner) ou seulement a-motivés.

– Décision de l'animateur du projet AA : à peu près similaire à la précédente. Tout reposer à plat : demander du feed-back, écouter, comprendre, expliquer, créer les conditions d'une remotivation des salariés et mettre une bonne dose de patience car le projet AA n'est, pour l'instant, pas d'actualité. Laissons-le dans nos cartons.

• *Quatrième type : situation quitte ou double*

Je l'appelle ainsi puisque le résultat dépend de notre habileté à manœuvrer ; nous pouvons aussi bien gagner que perdre la partie.

– Indice de mesure : toutes les attitudes sont représentées sur la carte et les acteurs sont plutôt répartis de façon homogène tant en position de stratégie haute que de stratégie basse. Il n'y a pas de « patatoïde » disproportionnée par rapport aux autres, ce qui produit une carte contrastée.

– Raisons les plus probables de cet état de fait : le changement est vécu dans l'entreprise comme une phase d'échanges et de prises de positions variées. Le projet AA sera une réussite si le nombre des alliés est supérieur à celui des « ennemis ».

– Décision de l'animateur du projet AA : une course de vitesse s'instaure entre le porteur de projet et ceux qui ne veulent pas du projet AA pour rallier le maximum d'acteurs à sa cause. Nous savons déjà comment procéder (voir le texte du chapitre 6).

Essai de synthèse

Après ce bref panorama des principaux types de situations possibles, je fais deux constats, étayés par mes expériences sur le terrain.

Premier constat : les positions des responsables importants, les décideurs en particulier et les membres de l'encadrement en général, induisent les chances de réussite du projet d'AA.

Nous devons être très attentifs et repérer immédiatement si un de ces responsables ne figure pas dans la zone de stratégie haute. Notre réflexe doit être d'agir rapidement avant qu'il puisse causer des dommages au projet ou nuire à l'intervenant ; il nous faut investir du temps pour comprendre pourquoi il en est là.

Je n'ai pas besoin d'insister sur l'obligation de repérer, avec précision, le niveau de synergie des acteurs de troisième et deuxième rang (la direction ou le comité de pilotage, les mentors et les facilitateurs) ; si ces personnes ne manifestent pas une synergie de niveau + 3 ou + 4, les risques de ne plus être soutenu (dans certaines problématiques de l'AA) sont importants pour l'animateur.

Deuxième constat : ce qui explique la position sociodynamique d'un acteur face à un projet comme l'AA tourne autour de deux interrogations qu'il se pose.

– « *Y a-t-il convergence ou divergence entre mes enjeux personnels et ceux de l'institution-entreprise ?* »

Cette première question soulève la nécessité d'examiner comment sauver les intérêts personnels de l'acteur dans le projet AA. Par conséquent, il faut vérifier s'il a bien compris son nouveau rôle dans l'AA et examiner comment sauvegarder ses motivations à donner de l'énergie à l'entreprise et au projet AA.

– « *Est-ce que mon pouvoir se trouve renforcé ou diminué par l'arrivée de ce nouveau mode de management ?* »

La plupart des managers vont nier que ce soit un problème. Mais ce n'est pas à vous que j'enseignerai l'importance du pouvoir pour les dirigeants et managers, pour qui cet ingrédient est leur oxygène et un facteur de reconnaissance puissant. Nous devons les accompagner dans leur prise de deuil de la situation antérieure et leur démontrer que leurs pouvoirs dans l'AA, pour être différents, n'en sont pas moins aussi importants qu'auparavant, pour eux comme pour l'entreprise.

Pour conclure, je vous ferai remarquer que notre travail ne consiste pas à redresser des comportements inadéquats de tel ou tel

manager mais bien à investir notre empathie pour cerner ses *perceptions de l'AA*. C'est en corrigeant ses perceptions erronées ou en lui révélant ce qu'il n'aurait pas saisi que nous pourrons le faire changer d'avis et qu'il pourra vraisemblablement adhérer à notre démarche.

Le management des entreprises à la lumière de la théorie de la complexité

Les acteurs importants de notre société (les responsables politiques et économiques, chefs d'entreprise, etc.) sont influencés, lentement mais sûrement, par les découvertes scientifiques. Ces dernières façonnent les modes de pensée, le fonctionnement des institutions et des sociétés et transforment peu à peu les caractéristiques du management des hommes et des entités sociales. Ainsi, nous sommes en train de passer d'un mode de raisonnement linéaire à un mode de perception et de traitement de l'imprévisibilité de notre environnement !

Tant que nous étions dans l'ère industrielle, la pensée newtonienne, avec son raisonnement selon lequel telle cause entraîne telle conséquence, suffisait largement aux dirigeants pour faire face au management économique et social de leurs entreprises.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Comme nous l'avons déjà décrit dans le premier chapitre, nous sommes passés à l'ère post-industrielle, caractérisée par un changement permanent dans un devenir incertain. La théorie newtonienne ne peut plus expliquer correctement ce qui se produit dans ce nouveau monde. Est-ce que l'état de la science permet d'y voir plus clair ? Il semblerait que les théories scientifiques imprègnent à retardement nos sociétés ; bien que la physique quantique de Planck et la théorie de la relativité d'Einstein remontent au début du vingtième siècle, ce n'est que très récemment que certains managers avertis ont commencé à être sensibles à une nouvelle vision de la complexité du monde économique directement inspirée par la physique quantique.

Que nous enseignent toutes ces théories scientifiques ?

Elles nous expliquent qu'*au niveau de la matière, il n'y a ni certitude ni déterminisme*, ce qui empêche toute anticipation à caractère certain. Elles nous démontrent aussi qu'au niveau des systèmes vivants se produisent des interactions entre les parties de ce système : un composant 1 modifie un autre composant 2 qui, à

son tour, modifie 1. C'est la mise en évidence d'un *processus de co-évolution*.

Une jeune science, dénommée « complexité », a mis en évidence l'existence de systèmes, appelés S.A.C. ou *systèmes adaptatifs complexes*, qui *s'auto-organisent pour mieux s'adapter aux changements de leur environnement*. Si on applique ces raisonnements à l'entreprise, on en déduit analogiquement que l'entreprise performante devrait être un S.A.C. qui aurait la faculté de s'auto-organiser pour affronter les changements aléatoires de son environnement. C'est plus facile à dire qu'à faire, surtout lorsque le management est centralisateur, l'organisation pyramidale et l'implication des salariés faible !

Des travaux de recherche sur les S.A.C. et sur les entreprises en particulier, ont eu lieu au Santa Fé Institute, sous l'égide de Chris Langton. Nous pouvons en retirer les préceptes pratiques suivants pour l'AA.

- Le système prend naissance avec les membres d'une équipe projet qui interagissent par tâtonnements, comme lorsqu'on cherche son chemin. Cette activité désordonnée va créer une dynamique d'ensemble non prévisible à partir du fonctionnement connu des acteurs pris un par un. Le comportement émergent du groupe rétroagit sur le comportement des membres du groupe qui agissent sur l'environnement. La configuration s'auto-renforce. Au fur et à mesure que le S.A.C. évolue, il définit une nouvelle organisation pour s'adapter aux exigences de l'environnement. Cela signifie qu'il se choisit un nouveau schéma de fonctionnement, c'est-à-dire qu'*il se complexifie*. En effet, dans ce cas le système passe d'un niveau de complexité N à un niveau supérieur $N + 1$.

- Cette complexité représente l'état de l'interface entre le système et son environnement. Au-delà de ce seuil de complexité, le système n'est pas en mesure de comprendre l'environnement qui l'entoure : il atteint la limite de son savoir, il est à la frontière entre l'ordre qu'il a créé et le chaos extérieur ou plutôt ce qu'il croit être

le chaos puisqu'il est incapable d'en expliquer le fonctionnement. Ce seuil est comme une nappe de brouillard : en deçà il voit tout, au-delà il est aveugle. Pour un S.A.C., *la frontière n'est pas immuable*. Elle peut être transgressée par la volonté de savoir ce qui est derrière, donc par l'apprentissage de l'inconnu. C'est la fonction de l'AA!

- Les S.A.C. évolués, comme le sont les organisations humaines, développent une propriété émergente : *l'intelligence*. En quoi consiste cette intelligence ? D'abord le S.A.C. découvre les routines qui fonctionnent bien par rapport à l'environnement et les programme dans sa mémoire interne.

Ensuite, le système apprend à détecter les signaux qui lui indiquent que la routine ne fonctionne plus aussi bien. Il en déduit la nécessité de changer les processus actuels et de créer de nouvelles façons de faire. Cette capacité de changer est le fruit de l'intelligence des acteurs en liaison sur le projet. Parce qu'ils partagent les mêmes informations, parce qu'ils réfléchissent en commun, ils facilitent l'émergence de l'intelligence organisationnelle. Les agents en liaison pratiquent, consciemment ou inconsciemment, l'apprentissage par l'action.

Enfin, cette intelligence va donner du sens à ce que le système perçoit en construisant un nouveau schéma d'action face à la problématique qu'elle a décelée. Cette opération consomme beaucoup d'énergie. C'est pourquoi, une fois la solution trouvée, le système va programmer ce nouveau schéma dans sa mémoire pour économiser l'énergie restante. Le S.A.C. peut ainsi se consacrer à apprendre à nouveau et développer encore sa créativité.

- Dans cette approche de l'énergie créant de l'ordre, nous devons distinguer deux sortes d'énergie : la force physique et l'énergie intelligente.

La première, *la force physique* ou énergie dure, sert à créer de l'ordre dur. C'est le cas de notre économie moderne qui fabrique des objets manufacturés, qui vont retenir l'énergie qu'ils ont

consommée, jusqu'au moment où ils seront eux-mêmes intégralement détruits par un agent utilisateur de ce bien.

La seconde, *l'énergie intelligente* ou énergie molle, sert à créer de la complexité pour s'adapter à l'environnement ; cette complexité, pour les scientifiques, s'appelle « créer un ordre plus élevé ». En effet, les scientifiques font la distinction entre « créer plus d'ordre par de l'énergie dure » et « créer un ordre plus élevé par de l'énergie intelligente ». Le contenu de cette énergie intelligente est de l'information accumulée qui va permettre d'économiser d'autres ressources, dont la force physique. Au fur et à mesure que le monde évolue vers un ordre plus élevé, c'est-à-dire vers une plus grande complexité, la faculté économisante se développe. *Le S.A.C. produit un fort effet d'amplification d'énergie !*

- Les S.A.C. s'auto-organisent en permanence comme nous le montrent les organismes naturels, tels que les systèmes immunologiques, comme nous le démontrent également une équipe de rugby performante, une troupe de danseurs ou une entreprise organisée. Je devrais dire auto-organisée, c'est-à-dire où tout n'est pas fortement centralisé.

La société, dans une structure de réseaux multiples, crée les conditions d'une *auto-organisation* de chacun des réseaux : les agents se rendent compte les uns aux autres, s'échangent leurs informations, règlent leurs comportements réciproques sans que le chef soit omniprésent. Ce système développe désormais plus de flexibilité, plus d'adaptabilité, plus de résistance que les organisations hiérarchiques classiques. À ce stade d'évolution du S.A.C., ordre plus élevé, complexité, énergie intelligente, auto-organisation sont les différents aspects de l'état intermédiaire entre l'ordre et le chaos.

- Par conséquent, chaque S.A.C. se perfectionne en continu, mais il ne le fait pas de façon individuelle ou égoïste. Faisant lui-même partie d'un ensemble plus vaste de systèmes, il interagit avec les autres S.A.C. Il se produit une *co-évolution de l'ensemble et des*

parties. Cette co-évolution devient la pierre angulaire de toutes les formes de l'apprentissage organisationnel. C'est pourquoi nous jouons aussi sur cette pratique dans l'AA et dans le fonctionnement des AAA.

Co-évoluer signifie s'informer mutuellement, échanger sur les problématiques, fédérer les énergies et même travailler au profit des autres, etc. En un mot c'est donner sans calcul sachant qu'il y aura nécessairement un retour plus tard. C'est *pratiquer la confiance réciproque et avoir le sens de l'équipage dans une situation de survie !*

Sources : d'après Manfred Mack et d'après les « bonnes feuilles » de *L'Expansion Management Review*, décembre 1996.

Projets de contrats entre les différents acteurs

Attente des participants entre eux

Contenus	Attitudes et comportements
<i>En tant qu'acteur</i> - Travailler, travailler et... encore travailler. - Apprendre en faisant. - Apprendre à apprendre.	- Développer son empathie. - Avoir l'esprit d'équipe. - Respecter la règle de confidentialité. - Être présent à tous les modules. - Prendre l'engagement de suivre tout le cursus de l'AA.
<i>En tant que porteur de projet</i> - Vouloir réussir son projet (résultat). - Bien préparer sa consultation. - Clarifier l'objet de sa consultation.	- Gagner avec les autres. - Écouter vraiment ce que disent les consultants (pour progresser). - S'engager à développer son projet jusqu'à sa réalisation complète.
<i>En tant que consultant</i> - Utiliser le questionnement (pourquoi ?) - Veiller à ne pas parler en termes de solution.	- Faire avancer les projets des autres. - Écouter vraiment (avec les yeux !) - Ne pas chercher à placer ses savoirs. - Être solidaire de celui qui est en difficulté.
<i>En tant qu'observateur</i> - Arrêter la consultation, si nécessaire. - Ne pas intervenir sur le fond de la consultation.	- Se concerter avec le facilitateur durant la consultation. - Être garant du respect des processus et des méthodes des AAA.

Attente des mentors vis-à-vis des participants

Contenus	Attitudes et comportements
- Que votre projet soit en cours de réalisation avant la fin de l'AA. - Que votre projet profite à la société.	- Soyez innovants. - Prenez des risques. - Soyez centrés sur le client (interne, externe, intra). - Demandez-nous notre aide. - Prenez l'engagement de conduire le projet à son terme (pas de démission).

Attente des participants vis-à-vis des mentors

Contenus	Attitudes et comportements
- Explicitiez-nous les objectifs stratégiques de nos projets. - Recentrez-nous, si nécessaire, au cours de l'action (écarts/prévisions). - Accordez-nous les moyens de réussir nos projets.	- Dégagez-nous du temps pour échanger. - Soyez disponible si j'ai besoin de vous. - Donnez-nous du feed-back. - Apportez-nous votre soutien. - Soyez notre seul mentor jusqu'à la fin de l'AA (pas de démission).

Attente des participants vis-à-vis des facilitateurs

Contenus	Attitudes et comportements
Créez les conditions de notre réussite : . des réunions efficaces et productives, . des méthodes pour maîtriser notre travail, . des règles du jeu pour constituer un réseau, . des formations et des intervenants compétents.	- Soyez des modèles d'empathie et de soutien. - Faites accoucher le groupe de son âme. - Faites respecter l'esprit de l'AA.

Attente des facilitateurs vis-à-vis des participants

Contenus	Attitudes et comportements
- Soyez présents lors des cinq modules. - Soyez méthodiques pour profiter totalement de cette expérience unique. - Votre projet devient votre priorité !	- Soyez humbles et honnêtes tout le temps. - Soyez cohésifs (synergiques et solidaires). - Respectez la règle de confidentialité. - Sollicitez votre sponsor. - Apprenez sur vous-même, surtout grâce aux autres.

Attente des mentors vis-à-vis des facilitateurs

Contenus	Attitudes et comportements
- Que les participants intègrent bien la méthode. - Que les séances de travail soient efficaces. - Que les informations utiles circulent entre les acteurs.	- Être avec les participants implacables mais bienveillants. - Créer l'esprit de l'AA.

Attente des facilitateurs vis-à-vis des mentors

Contenus	Attitudes et comportements
- Aider les participants à réussir leur projet. - Assister aux synthèses des modules. - Renvoyer les informations utiles tant au staff qu'aux porteurs de projet.	- Être exigeant sur les résultats attendus. - Être ouvert vis-à-vis du sponsorisé. - Être juste dans l'évaluation de la performance du sponsorisé.

**TROUSSES À OUTILS
(ET ASTUCES DE L'AUTEUR)**

Trousse numéro 1

Niveaux des connaissances d'un collaborateur par rapport à une fonction à exercer

La personne est capable de...

Au niveau 1 : comprendre le vocabulaire de base ainsi que les concepts utilisés.

Au niveau 2 : cerner les problèmes qui se posent et être capable de les réexposer à qui de droit, même si le collaborateur n'est pas nécessairement capable de les résoudre.

Au niveau 3 : proposer et mettre en œuvre des solutions pour résoudre la problématique posée.

Au niveau 4 : opérer des changements fondamentaux des systèmes sur lesquels il travaille.

Au niveau 5 : jeter des ponts entre plusieurs disciplines concernées par la problématique.

Source : Impact Conseils/Claude Dellièvre.

Trousse numéro 2

Mesure de l'autonomie d'un acteur
par rapport à une activité ou une fonction

(Source : Impact Conseils/Claude Dellièvre)

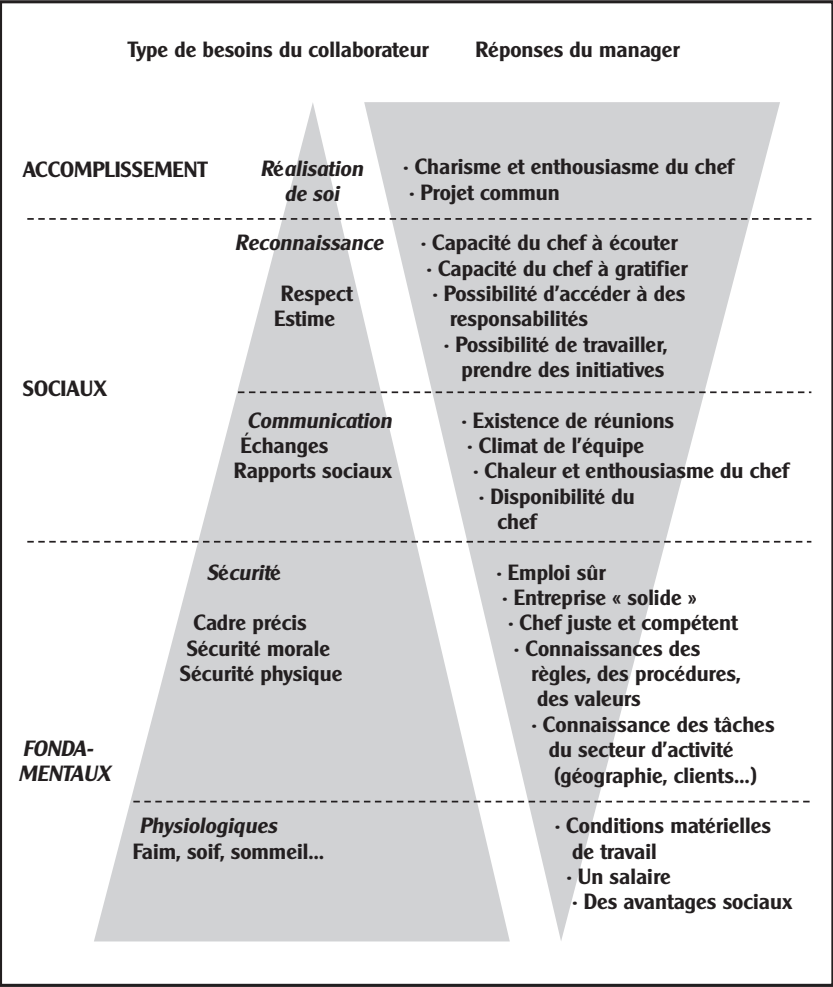
Le collaborateur :	Ce qui signifie :	Si non, quels sont les moyens du chef pour y faire face :
- Sait-il ?	A-t-il acquis les connaissances théoriques de base ?	Formation
- Sait-il faire ?	A-t-il vécu des expériences pratiques ?	Qualification, tutorat
- Sait-il être ?	A-t-il les attitudes et comportements adéquats ?	Éducation, règles du jeu, responsabilisation
- Veut-il ?	A-t-il envie d'agir ?	Motivation
- Peut-il ?	A-t-il reçu le mandat de faire ? Est-il fondé de pouvoir ?	Négociation des objectifs (le clou ¹) et des moyens (le marteau ¹)

1. Symboliquement, l'objectif est assimilé à un clou et les moyens de l'atteindre sont comparés à un marteau. Cette image nous permet à la fois de traduire la nécessaire cohérence entre l'objectif et les moyens et d'attirer l'attention sur l'obligation qu'une même et unique personne soit en charge de l'objectif et des moyens.

Trousse numéro 3

Motivation du collaborateur et réponses adaptées du manager

(Source : d'après A. Maslow)

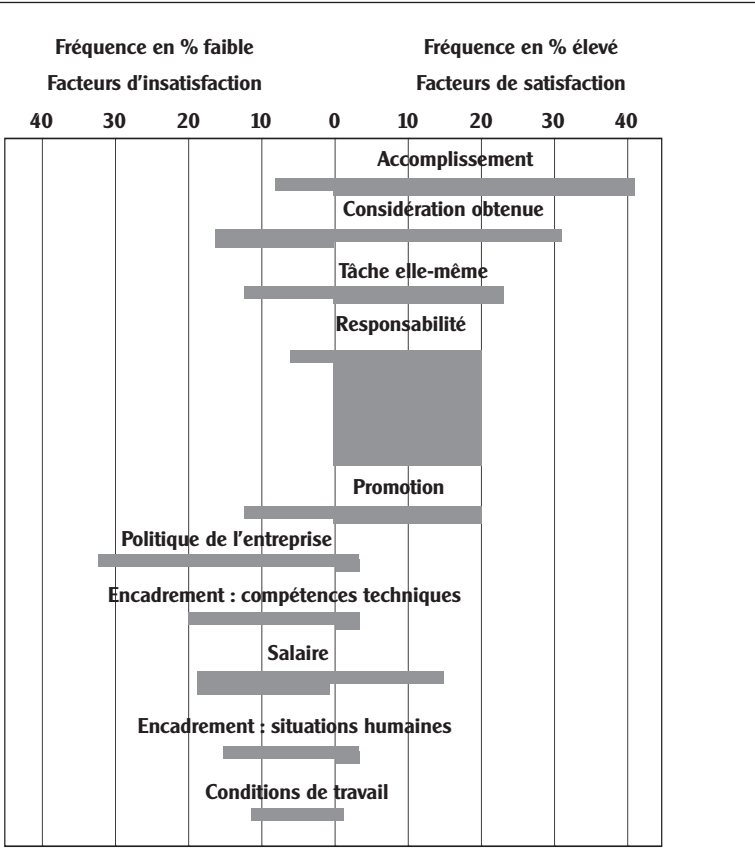


Trousse numéro 4

Motivation des collaborateurs et
facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction

Comparaison entre les motifs de satisfaction et d'insatisfaction
Enquête effectuée chez 200 ingénieurs et comptables de Pittsburgh (U.S.A.)

(Source : d'après F. Herzberg)

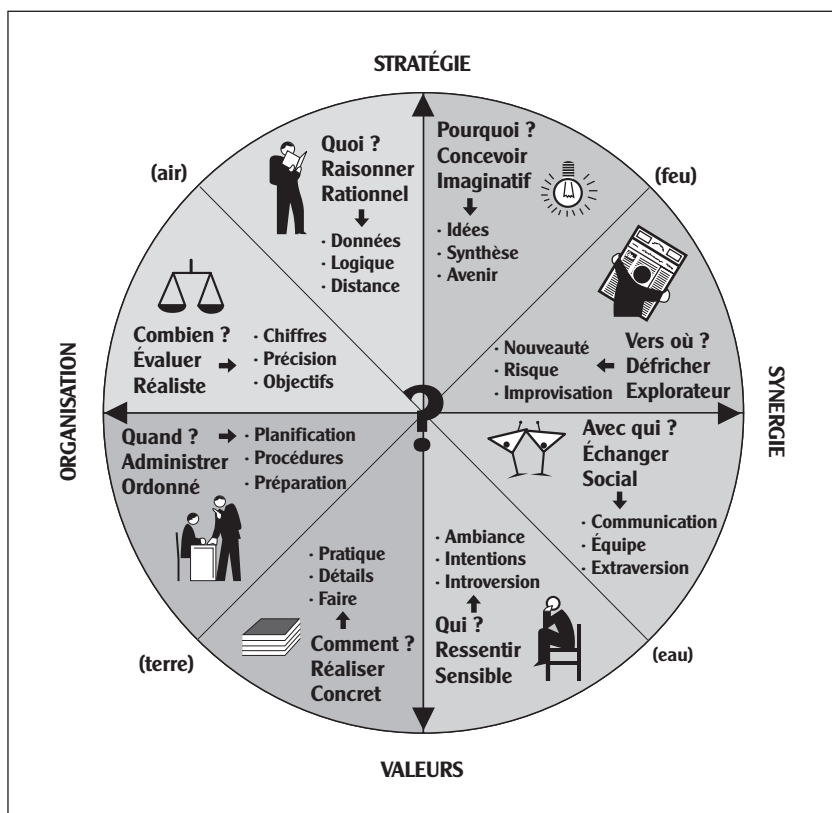


Les facteurs indiqués sont une espèce de sténographie résumant les événements (objectifs) décrits par les sujets. La longueur des rectangles représente la fréquence selon laquelle le facteur est apparu au cours des événements. Leur largeur mesure le temps que dure la bonne ou la mauvaise attitude au travail, réparti entre courte et longue durée. Une durée dite « courte » n'excédait pas deux semaines, alors qu'une durée dite « longue » pouvait s'être étendue sur plusieurs années.

Trousse numéro 5

Les préférences comportementales

(Source : Impact Conseils/Claude Dellièvre)



Les préférences comportementales

(« Carte Prédôm » d'après Prédominances¹)

Le schéma ci-joint représente la panoplie des huit comportements possibles de tout individu face à une situation professionnelle à

1. La société Prédominances établit la « carte Prédôm » d'un individu à partir d'un questionnaire de quatre-vingt-quatre items. Les réponses sont réparties sur quatre

traiter. Pour régler la problématique qui lui est posée, il doit choisir un mode d'action. Dans ce choix, il aura tendance à privilégier tel ou tel comportement plutôt que tel autre, *ce qui va révéler ses préférences comportementales* au regard de ladite situation. Ceci signifie que chaque comportement utilisé se trouve rangé dans un certain ordre par rapport à un autre : du plus prééminent au moins intéressant pour la personne concernée.

Le comportement préféré commande à son profit tous les autres comportements mobilisés par l'individu pour traiter la situation.

Chacun de nous étant unique, chaque carte l'est également. Cette carte établit donc un profil d'un individu, à un moment donné de son existence, en photographiant ses stratégies comportementales. Ce profil peut évoluer dans le temps puisqu'il est la résultante de l'éducation, de la profession exercée et des expériences vécues par l'intéressé.

Cette carte explique pourquoi l'individu concerné aborde facilement certaines situations et difficilement certaines autres, et pourquoi il peut facilement communiquer avec certaines personnes et beaucoup moins bien avec d'autres.

Les cartes Prédom permettent également de constituer des équipes projet où toutes les préférences comportementales sont présentes. Il en résulte des échanges fructueux de savoirs et des décisions pertinentes.

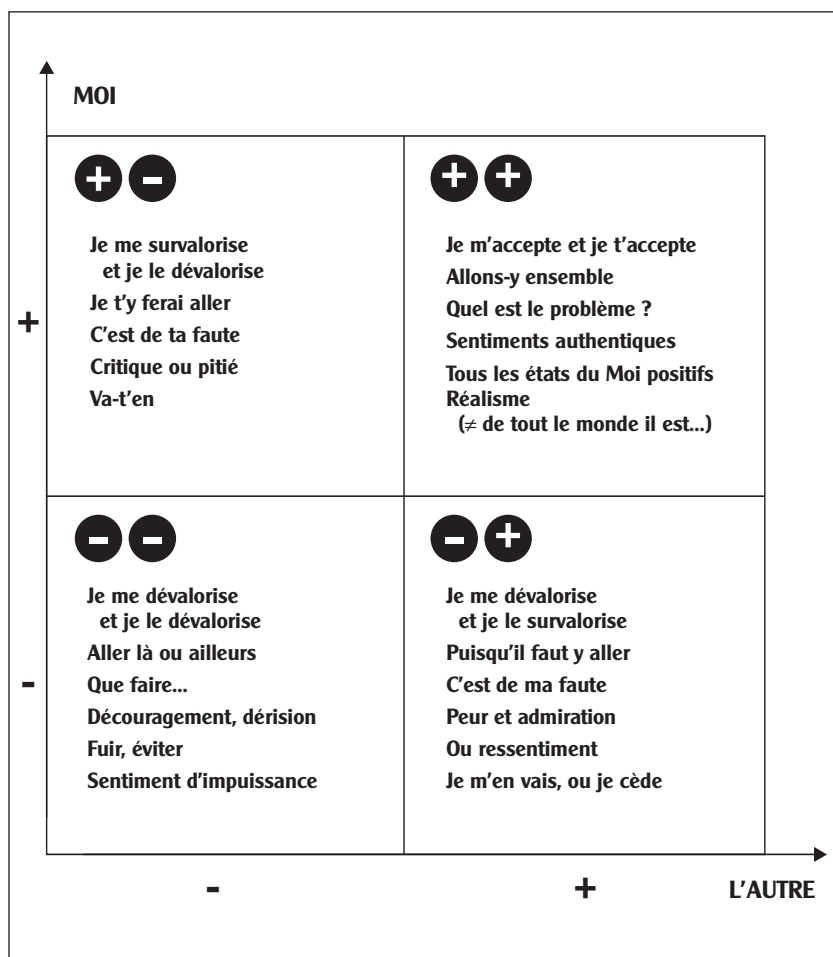
zones (*cortex gauche* ou le moi rationnel et réaliste, *limbique gauche* ou le moi concret et organisé, *limbique droit* ou le moi sensible et relationnel et *cortex droit* ou le moi explorateur et spéculatif) en fonction de huit paramètres comportementaux (raisonner, évaluer, administrer, réaliser, ressentir, échanger, défricher et concevoir).

Les préférences comportementales qui apparaissent alors ne sont pas à confondre avec les compétences de l'individu. En effet, vous pouvez avoir une préférence pour un domaine sans pour autant avoir de compétences dans ce domaine. À l'inverse, vous pouvez détenir un savoir sur un sujet qui ne vous enchante pas outre mesure.

Trousse numéro 6

Les quatre positions de vie

(Source : C.R.C.)



BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE

- Joël Berger, *L'esprit de jeu, le management par adhésion*, Paris, Tri-pôle Éditions, 2002.

Il s'agit d'un traité pratique sur les fondements du jeu appliqués à l'organisation et au management des collaborateurs. Je recommande en particulier la lecture de la deuxième partie du livre : « Le leadership du meneur de jeu ».

Dans ce thème, l'auteur aborde les quatre plans de la personnalité du leader :

- le plan intentionnel (la vision et la détermination),
- le plan rationnel (l'intelligence rationnelle et le raisonnement),
- le plan émotionnel (les ressentis et les attitudes),
- le plan corporel (l'impact de la personne).

Cette approche me paraît très intéressante pour un participant de l'AA. Il peut y trouver matière à réflexion et analyse sur lui-même, et y puiser des mécanismes d'observation et de compréhension des autres acteurs.

- Alain Cardon, *Coaching d'équipe*, Paris, Éditions d'organisation, 2003.

Le livre est pédagogiquement bien construit, rempli d'exemples, de conseils et de pièges à éviter ; il est un excellent complément du team-building développé par Vincent Lenhardt (voir ci-dessous).

Je me permets d'attirer votre attention sur les chapitres suivants :

- chapitre 5 : « La circularité », concept que nous retrouvons dans les AAA,
- chapitre 6 : « Les réunions déléguées », pour repérer les nuances du coaching d'équipe par rapport aux AAA.

- Henri Egea, *Le livre de l'automanagement ou l'entreprise adaptative du XXI^e siècle*, Paris, ISLE Systems Éditions, 1996.

Ce livre est excellent pour la culture générale des participants de l'AA. Il foisonne de sujets traités, d'explications théoriques, de méthodologies pratiques. Les thèmes abordés vont de la complexité de la pensée à la réalisation d'un projet, en passant par l'organisation des systèmes, la théorie de la décision, la démarche stratégique, la qualité, l'apprentissage, les systèmes d'information, etc.

Je sélectionne deux passages importants de l'ouvrage qui me paraissent bien s'inscrire dans la démarche de l'AA :

- la quatrième partie, qui porte sur la « pensée complexe »,
- la sixième partie, qui analyse la maîtrise des risques.

- Jean-Christian Fauvet, *La sociodynamique. Concepts et méthodes*, Paris, Éditions d'organisation, 1995.

Ce livre remarquable, qui porte sur les concepts et les méthodes de la sociodynamique, est à étudier dans sa totalité.

Comme lectures complémentaires et détaillées du premier chapitre de mon livre, je vous recommande l'étude approfondie des « Itinéraires » 6 à 9 inclus, portant sur les quatre modes d'organisation et d'animation des entreprises.

- Maurice Hamon, *Comment réussir des projets de changement*, Paris, Nathan, 1994.

L'un des ouvrages les plus pragmatiques que j'aie jamais lu sur ce sujet. L'auteur fournit des outils et des grilles stratégiques précis pour conduire tout projet de changement.

Je suggère de s'inspirer des chapitres concernant la planification, la programmation, le pilotage et la promotion du projet. Cette dernière partie est également captivante parce que l'auteur, sans doute pour se différencier de l'approche sociodynamicienne, construit des grilles stratégiques sur l'examen des enjeux et des pouvoirs des acteurs du projet.

- Olivier d'Herbemont et Bruno César, *La stratégie du projet latéral*, Paris, Dunod, 1996.

Tout le livre est à lire. Il propose une démarche d'action en milieu passif ou hostile pour la réalisation de projets sensibles. S'appuyant sur la sociodynamique des acteurs, inventée par Jean-Christian Fauvet, les deux auteurs présentent, avec beaucoup de brio, comment concevoir, lancer puis développer le projet de changement. Ils démontrent que la réussite sera au rendez-vous pour le responsable qui saura dialoguer, en respectant le schéma de pensée de chacun des acteurs du changement, sans abandonner pour autant sa personnalité ou les enjeux essentiels du changement.

En complément des idées que j'ai abordées dans mon livre, je vous recommande les quelques passages suivants :

- dans la première partie, « Quadriller le champ des acteurs »,
- dans la troisième partie, « Faire écrire le projet latéral par ses alliés »,
- dans la quatrième partie, « Aider les alliés à agir » et « S'assurer de la cohésion des décideurs ».

- Vincent Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Paris, Éditions I.N.S.E.P., 1995.

Pour moi, c'est l'ouvrage de base de l'intervenant désirant devenir un coach aguerri.

Bien qu'il puisse faire l'objet d'une lecture de A à Z, je vous recommande les deux dernières parties sur le « coaching individuel » et sur le « team-building ».

- Manfred Mack, *La co-évolution créatrice*, Paris, Éditions Village Mondial, 1997.

Cet ouvrage m'a paru extrêmement intéressant au niveau de la compréhension de ce qu'est le monde complexe et comment s'en servir pour créer une « intelligence d'adaptation » à un environnement qui se complexifie.

- Mike Pedler, *Action Learning for managers*, Londres, Lemos and Drane, 1996.

Je suis entré dans l'AA par cet ouvrage que m'avait recommandé le DRH du groupe Sandvik. Rédigé par un Américain, il est pragmatique et donne les clefs de l'introduction de l'action learning dans une entreprise.

Il est dommage qu'il ne fasse qu'effleurer la durée de l'apprentissage. J'aurais aimé qu'il oppose les systèmes européens au système américain.

Je voudrais également mentionner deux ouvrages qui ont encore, malgré leur âge, une résonance avec notre sujet.

- Bob Aubrey avec Bruno Tilliette, *Savoir faire savoir. L'apprentissage de l'action en entreprise*, Paris, Inter-Éditions, 1991.

Pour ceux qui s'intéressent à la pédagogie, il est un bon ouvrage de référence.

- Isabelle Orgogozo, *Les paradoxes du management. Des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris, Éditions d'organisation, 1991.

Je recommande en particulier la lecture de la dernière partie : « Manager : du pouvoir à la régulation ».

Enfin, je termine en vous proposant le livre suivant.

- Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2002.

Ce gros ouvrage est long à lire. Je me permets de vous suggérer de parcourir la première partie : « Le discours de management des années 90 » et « La formation de la cité par les projets », qui est au cœur de notre sujet sur l'AA.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	7
Introduction	9
Questionnaire du dirigeant (à remplir impérativement avant la lecture du livre)	13
Première partie : Les aspects culturels de votre entreprise	13
Travail à faire	13
L'image actuelle de la culture de votre entreprise.....	13
L'entreprise « idéale » à laquelle vous aimeriez appartenir	14
Deuxième partie : Les manières d'apprendre dans votre société..	18
Travail à faire	18
Première partie : Les différentes problématiques d'apprentissage ..	21
Les dirigeants	24
La hiérarchie intermédiaire.....	24
Le personnel.....	25
Les formateurs	25
Les consultants	26
Chapitre premier : Inventaire critique des politiques d'apprentissage en entreprise	27
La partie visible des politiques d'apprentissage.....	27
Cas n° 1 : société A	27
Cas n° 2 : société B	29

Cas n° 3 : société C.....	29
Cas n° 4 : société D	30
La partie non apparente des politiques d'apprentissage	31
Cas n° 1 (société A) : la logique productiviste	31
Cas n° 2 (société B) : la logique « free-lance »	33
Cas n° 3 (société C) : la logique intégrative	33
Cas n° 4 (société D) : la logique du développement	34
Politique d'apprentissage et culture d'entreprise	35
Entreprise A : culture normative	36
Entreprise B : culture mercenaire	36
Entreprise C : culture tribale	38
Entreprise D : culture « réseau »	38
Ce qu'il faut retenir	41

Chapitre 2 : Inventaire critique des besoins et manières

d'apprendre du collaborateur	43
La typologie des activités confiées au collaborateur	43
Les routines	43
Les problèmes nouveaux.....	45
Les changements	46
La typologie des formes possibles d'acquisition des savoirs	47
Enseigner.....	47
Former.....	48
Éduquer	49
Apprendre	50
Les types d'apprentissage et d'adaptation au changement	51
Les modes de mobilisation des acteurs	54
Les mobilisations individuelles.....	55
<i>L'imposition (quelquefois tempérée d'exhortation)</i>	55
<i>La délégation par objectifs</i>	55
<i>L'action « coachée » par le supérieur au profit du subordonné</i> ...	55
Les mobilisations collectives	56
<i>La résolution de problèmes par des groupes de travail ad hoc</i> ...	56
<i>La conduite de projets, centrés sur les résultats à atteindre</i>	56
<i>Les ateliers d'apprentissage par l'action</i>	56

La cohérence entre tous ces facteurs	57
<i>Refus grandissant du mode de commandement « directif »</i>	61
<i>Faible implication des intéressés lorsqu'ils n'ont pas été</i> <i>suffisamment consultés</i>	61
<i>Participation aux actions de la société qui ait du sens</i>	61
<i>L'évolution des pouvoirs par rapport à l'accès au savoir</i> <i>et à l'information</i>	61
Ce qu'il faut retenir	61

Deuxième partie : La solution la plus performante en termes de management : L'apprentissage par l'action

63

Chapitre 3 : L'apprentissage par l'action au service de l'entreprise performante	65
Les concepts de base de l'AA	66
Quatre éléments fondamentaux	66
<i>Un acteur</i>	66
<i>Une action porteuse d'une problématique</i>	67
<i>Un atelier de consultation</i>	68
<i>Un apprentissage par l'action</i>	68
Le rapport de deux forces contradictoires	68
<i>Le porteur de projet</i>	68
<i>Les autres participants de l'AAA</i>	69
<i>Tous</i>	69
Une confrontation interculturelle	69
Les grands principes pédagogiques de l'AA	71
Les buts de l'AA au service de l'entreprise apprenante	72
Les enjeux stratégiques	72
<i>Assurer la pérennité de l'entreprise par l'adaptation</i> <i>à son environnement</i>	74
<i>Mettre en cohérence les intérêts des clients, des actionnaires</i> <i>et des salariés</i>	74
<i>Créer, si possible, un système de valeurs pour forger un devenir</i> <i>collectif</i>	75
<i>Construire l'entreprise apprenante</i>	75

Les objectifs impératifs de résultat	75
<i>Apprendre en agissant dans le projet</i>	77
<i>Mettre en place des réseaux efficaces</i>	77
<i>Repenser totalement la gestion des ressources humaines</i>	78
<i>Favoriser les initiatives personnelles ou des groupes</i> <i>en faveur du changement</i>	80
<i>Développer le business</i>	80
Les objectifs de résultat souhaitables	80
<i>Travailler à la fois avec les hommes et avec l'organisation générale</i> <i>de l'entreprise</i>	81
<i>S'appuyer sur les expériences propres de la société plutôt que sur</i> <i>des cas théoriques sans rapport avec les activités de l'entreprise</i>	81
<i>Renforcer le leadership des managers-participants</i>	81
L'efficacité de l'AA	81
Ce qu'il faut retenir	83

Chapitre 4 : Le fonctionnement des ateliers d'apprentissage par l'action

l'action	85
Les acteurs, leurs rôles et leurs pouvoirs	86
Le groupe des participants aux AAA	87
Les mentors	87
Les facilitateurs	88
L'animateur	89
Le choix d'un animateur	89
La direction générale ou le comité de direction	90
L'analyse des options d'AA envisagées par les entreprises apprenantes	91
La durée de l'apprentissage	92
La culture d'apprentissage	92
Le but principal visé par l'AA	93
Le nombre de managers concernés par l'AA	94
L'accompagnement des participants	94
La conception et l'organisation du programme	98
La conception d'un projet réaliste	98
L'organisation d'un module de trois jours	99

<i>Un tiers-temps pour les séances de consultation</i>	101
<i>Un tiers-temps pour les apports pédagogiques</i>	101
<i>Un tiers-temps pour les réflexions d'apprentissage de l'action</i> <i>et les prises de décision</i>	102
Les réunions de consultation proprement dites ou AAA	104
Comment et quand évaluer la performance obtenue?	107
Ce qu'il faut retenir	108

Troisième partie : Vendre aux différents acteurs la solution de l'apprentissage par l'action

111

Chapitre 5 : La pratique des AAA : Des avantages pour tous

113

L'entreprise elle-même

113

L'institution entreprise.....

113

La direction de l'entreprise.....

115

Les acteurs des AAA

117

Les participants

117

Les mentors

119

L'animateur et les facilitateurs.....

120

Les managers, les équipes de projet et les employés

de la société

121

Les employés intras

122

Les autres acteurs, clients internes et externes compris

123

La conduite du projet d'AA et ses contraintes

124

Construire le projet d'AA

125

Informar tous les salariés de notre projet d'AA

133

Saisir les réactions des acteurs par rapport au projet.....

133

Bâtir une stratégie pour répondre aux diverses attitudes des

acteurs

134

Communiquer sur notre projet pour avoir un maximum d'alliés

et gagner ensemble

135

Ce qu'il faut retenir

135

Chapitre 6 : Promotion du projet : Le plan de communication

à mettre en place	137
Analyse des positions sociodynamiques des acteurs du projet AA	138
L'élaboration de la stratégie pour gagner	143
Que déduire de tout ce qui vient d'être exposé pour communiquer efficacement ?	145
Argumentation à l'adresse de la première ligne d'alliés en général (à l'encadrement en particulier)	146
<i>Première partie : le discours de la logique</i>	146
<i>Du bon usage de la théorie de la complexité</i>	147
<i>Image de l'orchestre de jazz</i>	149
<i>Deuxième partie : le discours de l'alliance</i>	151
Argumentation destinée à répondre aux adversaires de notre projet de changement	152
Quelques éléments utiles à l'argumentation destinée aux attentistes	153
Négociation et pouvoirs confiés aux alliés	154
Ce qu'il faut retenir	155

Quatrième partie : La maîtrise des risques potentiels

de l'apprentissage par l'action	157
--	-----

Chapitre 7 : L'analyse des risques et de leurs causes.....

Les acteurs de premier rang	163
Le participant en tant que client	163
Le participant en tant que consultant ou observateur	166
Les acteurs de deuxième rang	166
Le mentor	166
Les facilitateurs	168
Les acteurs de troisième rang	169
Les autres risques	170
Les projets à développer	170
Les méthodes utilisées	171
Le fonctionnement des ateliers	171

Le milieu : l'entreprise et sa culture	172
Commentaires.....	173
Ce qu'il faut retenir	176

Chapitre 8 : Le plan d'action : mesures correctrices

et de secours	177
Éliminer les obstacles techniques	178
Éliminer les obstacles méthodologiques	181
Des projets mal choisis ou mal définis	181
<i>Le projet à développer est d'une importance réelle</i> <i>pour la société</i>	181
<i>Le projet représente un vrai challenge pour le participant</i>	182
<i>Il n'existe pas de solution, connue et toute faite,</i> <i>pour réaliser le projet</i>	182
<i>La solution à construire comporte une dimension</i> <i>sociologique ou humaine non négligeable</i>	182
<i>Il existe une possibilité de commencer la mise en œuvre</i> <i>du projet dans la période couverte par les AAA</i>	182
<i>Pour trouver la solution adéquate au projet retenu, il est</i> <i>obligatoire que les participants aux AAA échangent</i> <i>et réfléchissent entre eux</i>	183
<i>Il y a obligation d'un support actif du mentor pour mener</i> <i>à bonne fin le projet</i>	183
Des séances de consultation ou des AAA inefficaces	184
Pour chaque porteur d'un projet	184
Pour les consultants.....	187
Pour l'observateur	189
Pour le facilitateur.....	191
Pour le mentor	192
Éliminer les obstacles humains.....	193
Démission imprévue d'un mentor	193
Démission imprévue d'un participant à l'AA.....	195
Que faire ?	196
Le plan de surveillance	199
Ce qu'il faut retenir	201

Conclusion : Les clés de la réussite	203
Une structure la plus flexible possible	204
L'externalité	204
La transversalité	204
Un transfert systématique des savoirs et des informations	205
La relation adulte-adulte	206
La réciprocité des échanges	206
Une création de valeurs partagées	206
La valorisation des compétences	207
La reconnaissance des mérites individuels	207
Le fonctionnement en équipes pluridisciplinaires	208
Un management apportant du sens	208
Des rapports égalitaires	208
Un fonctionnement réticulaire	209
Une direction porteuse de sens	209
 Annexes	 213
 Commentaires du questionnaire du dirigeant	 215
Première partie : les aspects culturels de votre entreprise	215
Deuxième partie : les manières d'apprendre dans votre société	225
 Notes de lecture	 227
Le programme triple A de Siemens (géant mondial de l'électronique)	229
Objectifs	229
Projets	229
Programme et contenus	230
Ressources mises à disposition	230
Bénéfices pour l'entreprise	230
Le programme triple A de Dupont (géant mondial de la chimie et de la biotechnologie)	231
Objectifs	231
Projets	231

Programme et contenus	231
Ressources mises à disposition	232
Bénéfices pour l'entreprise	233
Éléments de sociodynamique	235
Sociodynamique appliquée à l'AA	239
Ce que nous savons déjà	239
Pourquoi et pour qui faire ce travail ?	239
Comment établir cette carte ?	240
Quand avons-nous intérêt à dresser cette carte ?	240
Quelle allure va avoir notre carte ?	241
Essai de synthèse	243
Le management des entreprises à la lumière de la théorie de la complexité	247
Projets de contrats entre les différents acteurs	253
Attente des participants entre eux	253
Attente des mentors vis-à-vis des participants	254
Attente des participants vis-à-vis des mentors	254
Attente des participants vis-à-vis des facilitateurs	254
Attente des facilitateurs vis-à-vis des participants	255
Attente des mentors vis-à-vis des facilitateurs	255
Attente des facilitateurs vis-à-vis des mentors	255
Trousses à outils (et astuces de l'auteur)	257
Trousse numéro 1	259
Trousse numéro 2	260
Trousse numéro 3	261
Trousse numéro 4	262
Trousse numéro 5	263
Trousse numéro 6	265
Bibliographie commentée	267
Table des matières	271

